



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SNACKS A BASE DE JÍCAMA DESHIDRATADA AL MERCADO ALEMÁN

AUTOR

HERNÁN FELIPE BEDÓN SÁNCHEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SNACKS A BASE DE JÍCAMA DESHIDRATADA AL MERCADO ALEMÁN

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

PROFESOR GUÍA
FRANCISCO XAVIER GONZÁLEZ DAVILA

AUTOR
HERNÁN FELIPE BEDÓN SÁNCHEZ

AÑO
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para elaboración y exportación de snacks a base de jícama deshidratada al mercado alemán, a través de reuniones periódicas con el estudiante HERNÁN FELIPE BEDÓN SÁNCHEZ, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Francisco Xavier González Dávila

C.I: 1708705676

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para elaboración y exportación de snacks a base de jícama deshidratada al mercado alemán, del estudiante HERNÁN FELIPE BEDÓN SÁNCHEZ, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

M.B.A, M.A Sascha Quint

C.I: 1723193247

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autores vigentes.”

Hernán Felipe Bedón Sánchez

C.I: 171748773-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía
A mis padres Hernán y Silvia por
todo el apoyo que me han dado
A mi hermana por ser una
inspiración tanto personal como
profesional.

DEDICATORIA

A mi familia que me apoyó
en cada etapa de este proyecto

RESUMEN

El presente plan de negocios está enfocado a la creación de una empresa productora y exportadora de un snack a base de un tubérculo llamado jícama mediante la cultivación orgánica aplicando el método de deshidratación a la ciudad de Leipzig, Alemania.

Llevar una alimentación saludable brinda al organismo las vitaminas, minerales y otros nutrientes para poder prevenir enfermedades que son causadas por no llevar un cuidado de su salud en el consumo de los alimentos.

Por esto la empresa Kawsay Ecuador vio una oportunidad de negocios en esta nueva tendencia mundial de productos que sean saludables, con este enfoque se analizó que uno de los mayores mercados que buscan llevar una vida saludable es el país de Alemania donde mediante los análisis de su entorno la mayoría de su población consume productos orgánicos.

Al ser un mercado potencial extranjero gracias al acuerdo MultiPartes firmado por el Ecuador en el último año se ve como Alemania se ha convertido en un socio importante para la comercialización de productos nacionales.

La estrategia principal para el presente plan de negocios es el de diferenciación ya que se busca dar una innovación a productos ya existentes pero que no cumplen con lo que los consumidores buscan se prevé entregar una nueva experiencia en productos orgánicos saludables en el mercado de destino.

Finalmente, en el apartado financiero se puede concluir que la creación de la empresa presenta cuadros de factibilidad para ser implementada en la industria, esto se evidencio en los cálculos tanto del proyecto como del inversionista al presentar datos favorables en el VAN, TIR e índices financieros.

ABSTRACT

This business plan is focused on the creation of a company producing and exporting a snack based on a tuber called jícama through organic cultivation using the dehydration method to the city Leipzig in Germany. Carrying a healthy diet provides the body with vitamins, minerals, and other nutrients to prevent diseases that are caused by not taking care of their health in the consumption of food.

For this reason, the company Kawsay Ecuador saw a business opportunity in this new global trend of products that are healthy, with this approach it was analyzed that one of the biggest marketers looking to lead a healthy life is in the country of Germany where through the analysis of its environment most of its population consumes organic products. This product created by the company when seeking to comply with these standards demanded by this market will provide people with benefits in terms of vitamins and nutrients that they are looking for when consuming a snack.

Being a foreign potential market thanks to the trade agreement signed by Ecuador in the last year, it is seen that Germany has become an important partner for the commercialization of national products, likewise it is one of the largest existing organic markets that gives the opportunity to commercialize Ecuadorian products that are highly demand abroad.

The main strategy for the present business plan is that of differentiation since it seeks to give an innovation to existing products but that do not comply with what consumers are looking for is expected to deliver a new experience in healthy organic products in the target market.

Finally, the financial contribution could conclude that the creation of the company presents feasibility tables to be implemented in the industry, this is evidenced in the calculations of both the project and the investor to present favorable data in the VNA, IRR, and financial ratios.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del Trabajo	1
1.1.1	Objetivos Generales del Trabajo	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Entorno Externo	3
2.1.2	Análisis de la Industria (PORTER)	11
2.2	Matriz EFE	15
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1	Investigación Cualitativa y Cuantitativa	18
3.1.1	Entrevista a expertos	18
3.1.2	Entrevista a potenciales clientes	20
3.2	Investigación Cuantitativa	22
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	23
5	PLAN DE MARKETING	27
5.1	Estrategia general de marketing	27
5.1.1	Estrategia de Internacionalización	28
5.1.2	Mercado Objetivo	29
5.1.3	Propuestas de Valor	29
5.1.4	Estrategia General de Posicionamiento	31
5.2	Mezcla de Marketing	31
5.2.1	Producto	32
5.2.1.2	Atributos	32
5.2.1.3	Branding	32
5.2.1.4	Empaque	33
5.2.1.5	Etiquetado	33

5.2.2	Precio.....	33
5.2.3	Plaza	35
5.2.3.1	Estrategia de distribución	35
5.2.3.2	Estructura del canal de distribución	35
5.2.4	Promoción.....	35
5.2.1.1	Estrategia de Promoción	35
5.2.4.2	Publicidad y Relaciones publicas.....	36
5.2.4.3	Promoción de Ventas	36
5.2.4.4	Marketing Directo.....	36
6	PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1	Misión.....	37
6.1.2	Visión	37
6.1.3	Objetivos de la Organización	37
6.2	Plan de Operaciones.....	38
6.2.1	Procesos requeridos y mapa de Procesos.....	38
6.2.1.1	Procesos Plan de Negocios.....	38
6.2.2	Infraestructura.....	39
6.2.3	Cadena de Valor	41
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	44
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.1.1	Proyección de ingresos.....	44
7.1.2	Proyección de Costos	45
7.1.3	Proyección de Gastos.....	45
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	46
7.2.2	Capital de Trabajo.....	47
7.2.2	Estructura de Capital	47
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	47
7.3.1	Proyección Estados de Resultados	47
7.3.2	Proyección Estado Situación Financiera.....	48

7.3.3	Proyección Estado de Flujo de Efectivo.....	49
7.3.4	Flujo de Caja.....	49
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	50
7.4.1	Tasa de descuento	50
7.4.2	Proyección flujo de caja inversionista	50
7.4.3	Criterios de Valoración.....	50
7.5	Índices Financieros	51
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	54
	REFERENCIAS.....	56
	ANEXOS	59

1 INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

La jícama, *Smallanthus sonchifolius*, es una raíz originaria de la región andina. Actualmente su cultivo está distribuido desde Colombia hasta Argentina. Se encuentra de manera silvestre o en pequeñas parcelas cultivadas especialmente para su autoconsumo. Perteneciente a la familia asterácea y es una planta que almacena en sus raíces reservas de azúcares especiales que son favorables para la salud humana. Sus propiedades antioxidantes la hacen muy importante para el tratamiento de los problemas de diabetes y obesidad (VILLACRÉS, 2007).

Llevar una alimentación saludable brinda al organismo las vitaminas, minerales y otros nutrientes para poder prevenir enfermedades que son causadas por no llevar un cuidado de su salud en el consumo de los alimentos.

En los últimos años los productos orgánicos en Alemania han tenido un crecimiento importante. Según la guía comercial de Alemania elaborada por ProEcuador afirma que este sector de producción ha experimentado un crecimiento promedio del 8% en el 2015 y con un incremento del 34.06% desde el 2010. Por lo tanto, este mercado se presenta muy atractivo para productos orgánicos ecuatorianos ya que son reconocidos a nivel internacional por su calidad, cumplir las certificaciones internacionales y tener buena presencia en los mercados (PROECUADOR, 2017).

Nuestro país por su ubicación geográfica y sus distintos pisos climáticos favorece la producción de frutas y verduras de alto contenido nutricional, dentro de estas hemos identificado la jícama.

Por lo tanto, se presenta la oportunidad de elaborar y exportar este producto bajo la forma de snacks deshidratado cumpliendo un proceso orgánico en todas sus etapas para así poder conservar los nutrientes que brinda la esta raíz hacia la ciudad de Leipzig, Alemania.

1.1.1 Objetivos Generales del Trabajo

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa productora y exportadora de snacks a base de Jícama Deshidratada al mercado alemán.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el mercado alemán para determinar el consumo y demanda de productos deshidratados, mediante el análisis PESTEL y PORTER.
- Realizar un análisis de los clientes mediante una investigación cuantitativa y cualitativa aplicando las distintas técnicas como entrevistas hacia expertos y clientes, encuestas.
- Identificar la oportunidad negocio de producir y exportar snacks a base de Jícama Deshidratada al mercado alemán.
- Elaborar un plan de marketing con la finalidad de determinar la estrategia para establecer el producto, la propuesta de valor y el mercado objetivo.
- Elaborar la propuesta de filosofía y estructura de la organización mediante la misión, visión y objetivos de la organización, así como el plan de operaciones y estructura.
- Determinar la factibilidad económica y financiera del proyecto.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en analizar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (Pedrós Martínez & Gutiérrez Milla, 2012, pág. 34).

2.1.1 Entorno Externo

ANÁLISIS PEST ECUADOR

FACTORES POLÍTICOS

- **ACUERDO MULTIPARTES CON LA UNIÓN EUROPEA (IMPACTO: OPORTUNIDAD)**

Desde el 11 de noviembre de 2016 Ecuador es parte del Acuerdo MultiPartes con la Unión Europea está adherido junto con Colombia y Perú. Según la vicepresidencia del Ecuador este acuerdo representa una ayuda comercial de liberalización arancelaria del 99,7% de la oferta exportable en sus productos agrícolas. (VICEPRESIDENCIA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2017)

El acuerdo eliminará los aranceles para todos los productos industriales y de la pesca, incrementará el acceso al mercado de los productos agrícolas, mejorará el acceso a los servicios y a la contratación pública, y reducirá aún más los obstáculos técnicos al comercio (SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR, 2017).

Para el presente plan de negocios este factor trae un impacto positivo debido a que abre las oportunidades para comercializar nuevos productos en mercados que eran difíciles de llegar para el Ecuador, con esto la oferta exportable de los productos ecuatorianos han tenido crecimiento y tanto como productores al igual que las empresas han encontrado un nuevo nicho al cual llegar con su cartera de productos para entrar en la vía de la comercialización internacional ya que se libera la barrera de impuestos que muchas veces era un impedimento para negociar.

- **FOMENTO A LAS EXPORTACIONES**
(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

El gobierno ecuatoriano ha buscado incluir un programa de fomento para los exportadores el cual busca dentro del sector de las exportaciones incentivar a que reciban bonos y reconocimientos por la ayuda en la transformación de la matriz productiva del país mediante la compensación por las pérdidas generadas por la crisis de los mercados internacionales en procura de mantener su participación en el mercado y mantener la generación de divisas, con esto se busca minimizar el impacto de la caída del flujo de divisas de las exportaciones no petroleras afectadas por la crisis de los mercados internacionales y la apreciación del dólar(MONCAYO CARRERA, 2017).

Dentro de la creación del negocio propuesto el tema de fomento a las exportaciones se lo ve como una oportunidad para llevar a cabo la elaboración del producto ya que con ello se está llevando a cabo la ayuda que busca el gobierno por parte de las empresas en el cambio de la matriz productiva. Por otra parte, se tiene una seguridad de que si hay algún fallo en el momento de comercializar el producto ya sea por crisis en el mercado de destino se tendrá una recompensación a la pérdida económica.

- **PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**
(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

“La Propiedad Intelectual se refiere a las creaciones de la mente, tales como obras literarias, artísticas, invenciones científicas e industriales, así como los símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio otorga al autor, creador e inventor el derecho de ser reconocido como titular de su creación o invento y, por consiguiente, ser beneficiario del mismo” (SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES, 2018).

Por medio de esta legislación se encontró un beneficio espera tener respaldo por parte del gobierno al momento de la creación de la empresa y preservar que se ha hecho uso de la ley para proteger el nombre e imagen que se usar en el plan propuesto.

FACTORES ECONÓMICOS

- **SITUACIÓN BALANZA COMERCIAL
(IMPACTO: NEGATIVO/AMENAZA)**

La balanza comercial del Ecuador en lo que respecta a exportaciones no petroleras ha presentado un crecimiento del 9,8% para el periodo de enero-agosto 2017 comparado a lo que tuvo para el mismo en el año 2016. Dentro de ello presenta los datos de las exportaciones no tradicionales las cuales en los últimos cuatro años han tenido un decrecimiento del 5,2% esto representa en ingreso para el país un 3,359 millón de dólares (Banco Central del Ecuador, 2017).



Figura 1. Exportación no petroleras productos no tradicionales

Con los datos obtenidos del banco central se encontró que el impacto que produce al negocio esta variable es algo negativo por la caída que ha tenido las exportaciones no tradicionales en el Ecuador como se pudo observar, esto presenta una amenaza porque muestra que no se está llevando una buena comercialización de productos ecuatorianos en los mercados internacionales.

- **CRECIMIENTO ECONÓMICO ACTUAL
(IMPACTO: NEGATIVO/AMENAZA)**

El Fondo Monetario Internacional (Fondo Monetario Internacional, 2017) estimo que para el año 2017 el Ecuador tendrá un decrecimiento del 1.6% en la economía. Esta contracción se debe a los ajustes que está enfrentando actualmente los sectores de la economía no obstante se ve una mejora ya que hay planes de financiamiento para ayudar a repotenciar a los sectores que no han tenido dinamismo en los últimos años. Esta variable es negativa para el presenta plan debido a que la economía ecuatoriana está saliendo de un

decrecimiento el cual afectado a las empresas para poder surgir en el mercado tanto nacional como internacional, se presenta como amenaza por lo cual puede afectar al giro del negocio para la exportación del producto a ser elaborado.

- **DESEMPLEO EN ECUADOR**
(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

La tasa de desempleo en el Ecuador entre marzo 2017-2018 no presento una variación manteniendo está en 4,4%. Pese a que el gobierno ha buscado dinamizar el mercado laboral generando plazas de trabajo este no obtuvo el impacto esperado. La generación de empleo está sujeta a la facilidad y adaptabilidad de los esquemas laborales a la realidad productiva del país (Camara de Comercio de Guayaquil, 2018).

Para el presente plan de negocios este es un impacto positivo y una oportunidad se busca generar plazas de empleos para personas y así contribuir con el gobierno para ayudar a impulsar la recuperación económica, de igual forma brindar a personas que no han logrado conseguir una incursión en puestos de trabajo por la situación del país que atravesado en el ámbito económico.

FACTORES SOCIO – CULTURALES

- **CONSUMO DE SNACKS EN ECUADOR**
(IMPACTO POSITIVO/OPORTUNIDAD)

Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada en el año 2013 el consumo de snacks se dio mayormente entre la población de 10 a 19 años en la cual se determinó que el 64% consumo snacks salados y dulces siendo el mayor grupo el de niños y adolescentes comprendido en las edades de 10 a 14 años con un consumo del 67,8%. (ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICIÓN, 2013, págs. 68-69). Es una variable que se muestra positiva para el negocio dar una idea del mercado al que se puede llegar si bien es datos del país Ecuador los consumos de snacks se dan en población joven es una oportunidad para una segmentación de mercado más apropiada. Al tratarse de un snack saludable se buscaría que estos consumidores encuentren un nuevo concepto de disfrutar de alimentos nutritivos,

- **POBREZA EN EL ECUADOR**
(IMPACTO NEGATIVO/AMENAZA)

La pobreza en el Ecuador se ubicó hasta diciembre 2017 en una tasa de 21,5% mientras que la pobreza extrema presento una tasa de 7,9% aún sigue siendo valores altos dentro de la población total del país. Sin embargo, para el proyecto es un impacto negativo que se muestra como amenaza por el hecho de que al existir un nivel de pobreza alto y con los esfuerzos dados por el gobierno de erradicar estos hacen que las personas que buscan una mejor calidad de vida vuelvan a migrar a otros países lo cual puede quitar mano de obra para el presente negocio.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- **Uso de nueva tecnología en la industria**
(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

La industria alimenticia del Ecuador ha venido en constante crecimiento en los últimos años hasta el 2015 registro una participación del 39% dentro del PIB nacional, gracias al uso de nuevas tecnologías ha presentado para este sector un avance en la comercialización, producción y distribución de los alimentos. Dentro de este sector las empresas dedicadas a la elaboración de snacks han hecho fuerte inversión captando entre el 2014 y 2015 una inversión extranjera de 800 millones de dólares y 400 millones de inversión local para la adquisición de maquinarias de última tecnología para cada una de las etapas de producción como son empacadoras, selladoras, dosificadoras, etiquetadoras (ANFAB, 2017).

El impacto dentro del futuro negocio sería positivo con estos datos presentados se ve una oportunidad de inversión en nuevas máquinas para una mejor elaboración de los productos buscando así dar en cada una de las etapas de producción una mayor atracción a los inversionistas hacia este sector económico. En la elaboración del snack que se presenta en este plan significa tener un producto de gran impacto en el mercado internacional al que se espera llegar ya que se cumpliría con estándares de calidad y producción.

ANÁLISIS PEST ALEMANIA

FACTORES POLÍTICOS – LEGALES

- **Derechos Políticos y Libertades**

(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

Alemania, un miembro de la Unión Europea (UE), es una democracia representativa con una cultura política vibrante y sociedad civil. Los derechos políticos y las libertades civiles están ampliamente garantizados tanto en la ley como en la práctica. La libertad de expresión está consagrada en la constitución, y los medios son en gran parte libres e independientes. El discurso del odio, como la agitación racista o el antisemitismo, es penado por ley.

Si bien el gobierno alemán está muy orientado al consenso, los partidos de la oposición tienen una oportunidad realista de aumentar su apoyo y ganar poder a través de las elecciones. Merkel, durante su tiempo como canciller, ha cambiado sus socios de coalición varias veces. Dentro de las calificaciones recibidas por Freedom House (Freedom House, 2018), Alemania ocupada un puntaje de 94 sobre 100 en libertad siendo el séptimo país a nivel mundial con la mejor libertad en temas políticos, derechos civiles y libertad de expresión.

Dentro del negocio es positivo estos datos porque se conoce a través del estudio analizado presenta que la libertad del gobierno alemán es positiva, así se ve la estabilidad política que presenta la nación lo cual para hacer negocios en este país existe una buena apertura al igual para hacer inversiones.

- **Ley para el trato de productos ecológicos**

(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

El artículo 20 del Reglamento CE No834/2007 sobre producción y etiquetado de productos ecológicos establece que un producto es considerado orgánico cuando:

“Los alimentos procesados solo deben etiquetarse como ecológicos cuando todos o la mayor parte de los ingredientes de origen agrario son ecológicos. Sin embargo, deben establecerse normas de etiquetado especiales para alimentos procesados que contengan ingredientes agrarios que no puedan obtenerse

ecológicamente, como sucede con los productos de la caza y la pesca. Además, para la información al consumidor, la transparencia en el mercado y el fomento de la utilización de ingredientes ecológicos también debe ser posible referirse a la producción ecológica en la lista de ingredientes en determinadas condiciones” (CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, 2017).

Esto se lo ve como un impacto positivo ya que en el producto que se va a exportar se busca tener una producción orgánica para poder cumplir con esta ley impuesta por la Unión Europea y así poder obtener los permisos necesarios de comercialización.

- **DOCUMENTACIÓN PARA LA IMPORTACIÓN**

Para el ingreso de productos en general a la Unión Europea se necesita primeramente la declaración de importaciones mediante el Documento Único de Aduana (DUA), debe estar declarado en la lengua oficial en este caso de Alemania o en inglés. Ingresar toda la documentación en el sistema de registro aduanero ATLAS, al igual que presentar el documento de aduana ZOLLANMELDUNG con los siguientes datos: exportador, importador, agente de aduanas, descripción de la mercancía, partida arancelaria TARIC, número de bultos y pesos, precio de la mercancía y condiciones de entrega (INCOTERMS) (PROECUADOR, 2017).

FACTORES ECONÓMICOS

- **CRECIMIENTO DEL PIB**

(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

Alemania hoy en día es considerada una de las más fuertes economías de Europa y la cuarta potencia mundial con crecimiento constante. Sin embargo, ha venido teniendo periodos de ralentización en los últimos años por factores como la crisis mundial del 2008 o las crisis internas de países en la Unión Europea como España y Grecia que afectado a la región. El crecimiento se ha ido estabilizando para el periodo 2014-2017 en un 1.6% (BANCO SANTANDER, 2017). Con esto se halló una oportunidad para llegar al mercado ya que presenta un crecimiento económico sostenible, lo cual muestra que en el país hay una

estabilidad económica con la cual se pudiera llegar a un nuevo mercado para el presente plan de negocios, siendo así un socio importante para las exportaciones del Ecuador.

FACTORES SOCIO – CULTURALES

- **DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO PARA ALIMENTOS ORGÁNICOS**
(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

Según un estudio realizado en el 2015 por la Asociación para la Investigación del Consumo realizado GFK, los alemanes destinaron de su ingreso un 40,8% a la industria de alimentos y bebidas (GFK, 2017). Dentro de esta distribución se determinó que los consumidores alemanes gastan en promedio 47€ al año en productos alimenticios orgánicos, presentando así un incremento en los productos que contienen bajos niveles de grasa, sal, no usen químicos en su producción, ya que los consumidores alemanes buscan productos saludables. Dentro de ello se busca que el producto snack de Jícama aproveche la creciente demanda en esta industria en el mercado alemán.

Para el negocio es positivo saber que hay un mercado potencial al mostrar que, si existe consumo de productos orgánicos como este snack ha se elaborado, de donde se encontró oportunidad ya que destinan de su ingreso a cuidar su salud mediante la adquisición de productos libres de químicos y aceites que puedan afectarlos.

- **SELLO ECOLÓGICO ALEMÁN “BIO-SEGEL”**
(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

Este sello es otorgado por el Ministerio Federal de Alimentación para todo producto que desee ingresar en el territorio alemán, es sinónimo de calidad para comprobar que productos orgánicos cumplen con los requerimientos mínimos de las normas establecidas por la Unión Europea para la agricultura ecológica comprendido en la Ley de Identificación de Productos Ecológicos. (Ministerio Federal de Alimentación, 2013). El obtener este sello para el presente plan de negocios representa un impacto positivo y a su vez una oportunidad porque al cumplir con las normas de productos orgánicos al momento de su elaboración

ya que se aplica la eliminación de químicos, se logrará con mayor facilidad el ingreso al país de Alemania donde el consumidor reconoce con gran estima los productos que llevan este sello.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- **INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA**
(IMPACTO: POSITIVO/OPORTUNIDAD)

Tomando en consideración como Alemania ha invertido en tecnología para sus infraestructuras de comercio internacional, dándole así una mejor conexión con los países dentro de Europa y el resto del mundo. En ello se halla que los puertos más principales para el comercio en el cual por vía marítima ingresa los productos ecuatorianos es el de Hamburgo y Bremerhaven, las terminales para carga aérea más importantes son las de Frankfurt y Hamburgo (PROECUADOR, 2017).

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

Según el artículo en revista marketing digital (Innovation & Entrepreneurship Business School, 2017) “El modelo de Porter, a cada empresa se le aplicaban un total de cinco fuerzas (amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y poder negociación de consumidores, la rivalidad entre competidores. Este modelo permite medir la competencia de una industria, y en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades”.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU), permite la clasificación de las industrias y actividades económicas en el Ecuador basándose en el informe de la Naciones Unidas (INEC,2017). Dentro del presente plan de negocios se identificó el CIIU para el producto de snacks de Jícama deshidrata el cual es:

Tabla 1. CIIU Industria del Plan de Negocios

C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C103	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
C1030	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
C1030.1	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: AMENAZA ALTA**

Un alto porcentaje de consumidores alemanes considera que el principal determinante de compra es la calidad del producto. Sin embargo, existe un segmento significativo de la población que se inclina por buscar el precio más barato sacrificando así la calidad a consumir. Esta tendencia segmenta el mercado, y presenta a consumidores híbridos (que pueden comprar en un "discounter" y así mismo puede comprar productos de segmento alto en una delicatessen). Los alemanes se preocupan cada vez más del impacto medioambiental de los productos que compran y se interesan por los productos "durable" o "verdes", tomando en cuenta que tenga el sello Fairtrade y Bio-Siegel.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: AMENAZA MEDIA**

Los tres grupos de distribución alemanes más importantes son Metro, Rewe y Edeka/Ava. El "gran descuento" es el primer formato de distribución alimentaria, registrando un crecimiento de alrededor de un 10% y generando un 40% de las ventas totales de alimentos. El auge de establecimientos "de descuento" como Lidl o Aldi ha obligado a los distribuidores a desatar una guerra de precios; así, y como consecuencia de un margen de beneficios insuficiente. Tiene un costo bajo de cambiarse entre estas cadenas, además se encontró que muchas de estas cadenas también comercializan productos orgánicos en Alemania como la empresa Alnatura con un 25% de alcance en almacenes y sus propias tiendas.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES: AMENAZA ALTA**

La Jícama aun no es muy conocida dentro de nuestro país ya que existe bajos cultivos de ella, solo se los encuentra en Latacunga, Riobamba, Cuenca y Loja. Puesto que, los productores de esta fruta la han subutilizado de una mal forma y no aprovechando sus beneficios nutricionales, en algunos casos sembrada como una planta ornamental y en otros como un cerco vivo de otros cultivos, desperdiciando sus propiedades nutritivas y medicinales. (Reyes Arrobo, 2013, págs. 219-221). Dentro de los proveedores se localizaron a tres grandes que se encuentran cultivando el tubérculo mayormente están en comunas agrícolas como es el caso de la hacienda la Playita en el cantón Pillaro, y se ha identificado a la señora Inés García, como principal proveedora, otro de los proveedores que tiene cultivo propio de la planta es el señor Marcos Zalumbide en la parroquia de Puenbo y el señor Juan Carlos Quilambaqui en la provincia del Azuay propietario de cultivos del tubérculo.

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: AMENAZA BAJA**

Se considera que es bajo en el mercado alemán ya que no es muy fácil para las empresas cumplir con los estándares de la elaboración de productos orgánicos que son los más comercializados en ese país, muchas de las empresas no buscan elaborar snacks a base de frutas o verduras para el mercado, por ello no se encuentran más que las dos empresas que elaboran localmente como son Alnatura y Seeberger.

- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: AMENAZA MEDIA-ALTA**

El plan de negocios de producción del presente proyecto al dedicarse a la elaboración de snacks cuenta con una amenaza de productos sustitutos media-alta, ya que existe snacks de papas fritas, chifles, camote, zanahoria frita y demás frutos deshidratados que se comercializan en el mercado alemán considerándolos sustitutos indirectos porque muchos de ellos no cumplen con ser productos saludables marcas como Haribo y Milka son las más conocidas en este segmento; un producto de mayor consumo que existe en la población son los pretzels que son los más consumidos al momento de adquirir un snack . Como sustitutos directos al no existir snacks a base de esta planta en el mercado

alemán las dos compañías que comercializan snacks de algún tipo de fruta o hortaliza deshidratados son Alnatura y Seeberger como nueces, banana, manzanas, un mix de frutos secos son los productos que están compañías elaboran.

2.2 Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

	Factor clave del éxito	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	Acuerdo con la Unión Europea	0,15	5	0,75
	Fomento a las exportaciones	0,12	4	0,48
	Gran mercado para productos orgánicos	0,14	4	0,56
AMENAZAS	Decrecimiento economía Ecuador	0,09	2	0,18
	Existencia alta de productos sustitutos	0,14	4	0,56
	Alta rivalidad entre los competidores	0,11	3	0,33
	Poco número de proveedores con alto poder de negociación	0,13	4	0,52
	Total	1		3,38

Con este análisis realizado mediante el empleo de la matriz EFE se pudo obtener una ponderación total de 3,38 siendo este indicador que la empresa está por arriba del valor medio de 2,50 esto quiere decir que las estrategias a ser aplicadas responderían bien a las oportunidades y amenazas que se encontraron tanto en el sector externo como en el sector interno de la industria de snacks tanto para el Ecuador como para Alemania, así se está aprovechando mejor las oportunidades para poder contrarrestar las amenazas que la mayoría presenta en el análisis industrial del mercado alemán.

CONCLUSIONES DE MODELO PEST Y MODELO PORTER

1. El decrecimiento de la economía en Ecuador se muestra como un factor negativo para la creación de nuevas empresas al igual que habido una tendencia a la baja en las exportaciones no tradicionales en el país lo cual muchos productores ven como una amenaza al momento de buscar mercados internacionales. Sin embargo, gracias a la firma del acuerdo MultiPartes y el programa de fomento a las exportaciones se busca para el negocio presente aprovechar estas oportunidades para lograr la comercialización del snack en mercado internacional.
2. Otro dato que destacar es la reducción en el desempleo, con los datos analizados se ve que es una oportunidad con la creación de este negocio para desarrollar puestos de trabajo para las personas que están buscando su incursión laboral. Dentro de los factores sociales se halló que las tendencias al consumo de snacks siempre han sido un dato preocupante en temas de salud ya que muchos de estos productos no aportan nutrientes y vitaminas al organismo humano.
3. Alemania es considerado con una de las mayores economías a nivel mundial se evidencio que dentro de los datos presentados por Freedom House Alemania ocupa el puesto siete de los países con mayor libertad en temas políticos, civiles y sociales este dato es visto como una oportunidad para realizar los negocios entre los dos países, de la misma forma para el presente producto elaborado se encontró que es uno de los mayores mercados para donde consumen productos orgánicos.
4. El consumo por parte de los alemanes según un estudio realizado por GFK es de 47 euros por año aproximadamente a productos alimenticios que sean orgánicos ya que estos presentan nutrimentos y beneficios que buscan al momento de consumir un snack en ellos la tendencia a comida saludable es alto por lo que para el presente plan presenta una oportunidad de tener un buen mercado potencial, para lograr el ingreso y cumplir estándares se hará la adquisición del sello ecológico Bio-Segel.
5. El poder de negociación de los consumidores es alto en Alemania por el hecho que considera dentro de los determinantes de compra a la calidad del

producto. Demandando así un producto que les de beneficios hacia su salud que es lo que mayor buscan en las tiendas y supermercados, el presente snack busca dar este plus en este segmento que exigen este tipo de productos lo cual es una de las ventajas al momento de desarrollarlo.

6. En Alemania se identificó que no hay grandes empresas dedicadas a la elaboración de snacks orgánicos, pero de todas formas las dos grandes cadenas como Alnatura y Seeberger tienen una alta representación dentro de esta industria de snacks saludables comparado a las empresas que comercializan y elaboran los snacks tradicionales por lo que la rivalidad es media.
7. Ante la posibilidad de que este tubérculo no tenga los suficientes proveedores en el mercado nacional y ver que son organizados en comunidades que presentan alta exigencias entre las tres haciendas reconocidas; se consideraría la provisión de esta materia prima, importándola desde el exterior. Por ejemplo, desde México.
8. Uno de los factores que es altamente negativo para el producto que se espera elaborar, es la oferta de muchos sustitutos dentro de los cuales algunos productos como los chifles ya se comercializan en los mercados europeos. Uno de los snacks más comercializados también dentro de la población son los pretzels y galletas que muchos de ellos no dan un beneficio significativo hacia una vida saludable.
9. La amenaza de nuevos competidores es baja porque muchas empresas no se dedican a la elaboración de productos deshidratados en el mercado alemán como se menciona en esta fuerza solo Alnatura y Seeberger.

3 Análisis del Cliente

Para desarrollar el análisis del cliente que se llevó a cabo dentro de este capítulo se obtuvo información relevante sobre la industria en la cual se desarrolla el producto con sus implicaciones mediante una investigación cualitativa con lo cual se realizó entrevista a dos expertos al igual que se llevó un análisis del cliente mediante entrevistas a potenciales consumidores de donde se obtuvo información, posteriormente mediante encuestas se logró encontrar variables relevantes dentro del mercado alemán en las cuales se aplicaron técnicas de investigación cuantitativa.

El objetivo de las investigaciones es determinar las variables cualitativas y cuantitativas aplicando técnicas de estadística descriptiva para determinar el comportamiento y características de los futuros clientes para el proyecto de snack de Jícama deshidratado.

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Conclusiones obtenidas de las entrevistas:

Entrevista 1: Ingeniera en Alimentos Katherine Galarza

Perfil: Ingeniera en alimentos especializada en la elaboración de productos de frutas deshidratadas, con experiencia en la industria de dos años. Actualmente posee su propio negocio de snacks y te a base de frutas deshidratadas, la cual incursionado en la venta para el mercado local de Quito mayormente servicio a domicilio. Para más información vea anexo 5.

Tras la entrevista con Katherine Galarza, los negocios de este tipo son relativamente nuevos en el país ya que ha venido en crecimiento aproximadamente hace unos diez años por lo que no se encuentran muchas empresas que se dediquen a esta actividad. En el caso del proyecto que se va a realizar de un snack a base de Jícama deshidrata se procede primeramente a emplear este proceso mencionado para la preservación del tubérculo que consiste en eliminar agua mediante secado natural o maquinaria industrial, sirve para prolongar el tiempo de vida del tubérculo así poder conservar los nutrientes y vitaminas que brindan al organismo. Hoy en día las personas se preocupan de

consumir productos orgánicos debido a que existe un incremento en las enfermedades como cardiovasculares. Un producto deshidratado se considera saludable ya que no llevan un proceso de fritura normal en cual se mezcla grasas y otros compuestos que quiten los nutrientes, vitaminas y minerales propios.

Entrevista 2: Sr. Luis Alejandro Espinosa

Perfil: Jefe Departamento de logística en la empresa Pfizer, como dos años y medio de experiencia en esta área, se trató temas de salud y logísticos durante la entrevista realizada. Para más información vea anexo 6.

Dentro de la entrevista realizada al Sr Luis Alejandro Espinosa se llega a la conclusión que el sector logístico del país El sector logístico toma cada año un rol cada vez más importante ya que el sector empresarial en el Ecuador está tomando como prioridad el servicio al cliente lo cual involucra la entrega de productos o servicios dentro de períodos cada vez más estrictos.

Al igual que hablando un poco del conocimiento que tiene dentro del sector dio una apreciación de cómo está el sector alimenticio en el país, la industria de conservas y procesamiento de frutas y vegetales forma parte esencial del sector agroindustrial del país. Ecuador cuenta con una riqueza agrícola que ofrece muchas ventajas para el desarrollo de la cadena productiva a gran escala para este sector. En 2012, el consumo de frutas y vegetales procesados en Ecuador alcanzó US\$ 1.200 millones, incremento de 8% desde entonces. Ecuador ofrece una abundante provisión de materia prima para los elaborados de frutas y vegetales. Dada como apreciación que un negocio dedicado a snacks saludables en este caso frutas deshidratadas tendría una buena rentabilidad, ya que muchas compañías que se dedican a esto han comenzado a lanzar este tipo de productos debido a que los consumidores hoy en día se preocupan por su salud.

El mercado objetivo se vería enfocado a personas que les preocupa la salud y buscan llevar este estilo de vida comprendidos entre los 24 y 40 años. Con respecto al precio menciono que depende de la presentación del producto, el gramaje de la presentación comercial es crucial para poder presentar un producto accesible al público (en este caso sugeriría que el público se vea compuesto por la clase media y alta debido a que los patrones de seguir una

vida saludable se concentran en la población de altos recursos). Por último, como recomendación al tratarse de un producto de consumo humano, es recomendable identificar a los distribuidores que están más cerca del mercado meta.

3.1.2 Entrevista a potenciales clientes

Las entrevistas realizadas a los potenciales clientes fueron diseñadas para conocer el comportamiento de compra y las tomas de decisiones al momento de adquirir un producto en este caso productos orgánicos y snacks en Alemania. Para más información de los clientes ver los anexos 7 y anexo 8.

Entrevista Cliente 1: Julian Coäster

En la entrevista realizada al potencial cliente se halló datos interesantes del mercado al cual se va a exportar el snack de Jícama y cuan demandado son los productos orgánicos y frutos secos en el mercado alemán. Un primer hallazgo que se obtuvo es que los consumidores alemanes tienen la mentalidad que deben llevar una vida saludable y que tipo de productos consumir que no afecten este estilo de vida. Al momento de realizar una compra un consumidor siempre busca alimentos orgánicos siendo un indicador el de obtener la información nutricional en el reverso del producto para saber si lleva algún químico que afecte.

Las frutas deshidratadas si es común en el mercado alemán que las personas buscan como una forma para comer mayormente dentro de estudiantes hay una especie de snack de mix de frutas que consumen en sus tiempos libres. No hay una gran competencia de snacks de este tipo ya que no muchas empresas se han dedicado a este tipo de negocio, sería interesante encontrar este tipo de productos como los snacks de frutas deshidratadas. Las compras mayormente se hacen en grandes supermercados, pero si hay tiendas especializadas en productos orgánicos, pero casi es una minoría de los consumidores es la que busca este tipo de tiendas. Con respecto a precios y venta para tomar la decisión sería mejor un paquete de al menos unos tres dólares con un paquete llamativo que capte la atención del cliente.

Entrevista Cliente 2: Elizabeth Markuz

En la entrevista realizada al potencial cliente sobre el producto a ser exportado al mercado alemán, el cliente manifestó que si conoce que es una fruta deshidratada que es un proceso para eliminar fluidos de las frutas, con esto se puede producir distintos productos uno de ellos es los snacks. Los alemanes no consumen mayormente este tipo de frutas toda la semana sino entre dos o tres días a la semana.

Los frutos deshidratados más consumidos son nueces, pasas, dátiles, duraznos, etc. La compra de un producto saludable por lo general es dos veces por semana, dentro de estos se consideran los productos orgánicos puesto que no llevan químicos que sean perjudiciales para la salud ya que es una tendencia el cuidado de la salud, el precio también si lo consideran, pero no es algo que los lleve a tomar la decisión final. Al momento de buscar estos productos de frutas o vegetales deshidratados lo común es que contengan nutrientes que ayuden a dar beneficios en la salud, un ejemplo fue que aporten vitamina E que se puede encontrar en algunas frutas para ayudar al cuidado de la piel o vitamina C para cuidado inmunológico.

Las compras en mercados especializados para productos orgánicos si es común en el mercado alemán, pero la mayoría de las personas las cuales buscan este tipo de tiendas son las que destinan más de sus ingresos al cuidado de salud pertenecientes a la clase media-alta. La gente que mayormente se preocupa por su salud estuviera por encima de los veinticinco años, pero en los últimos tiempos también personas más jóvenes buscan también mantener una vida saludable una forma de llegar a este grupo con el producto que se ha propuesto así sería mediante las redes sociales, para llegar a un mercado de gente mayor a veinticinco años.

3.2 Investigación Cuantitativa

En la investigación realizada se procedió a tomar diez encuestas en la ciudad de Leipzig, Alemania, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% para la muestra empleando las técnicas de estadística inferencial para así obtener conclusiones del mercado al que se busca exportar el producto.

- El 90% de los encuestados dice que un snack consume como algo adicional entre las comidas, al igual el 50% piensan que la información nutricional es lo que más buscan en los snacks un dato importante también buscan un empaque llamativo.
- El consumo de productos saludables como los snacks que se busca exportar se da dentro del el 70% de encuestados entre una vez por día o varios días a la semana.
- Para la mayoría de los encuestados es bien importante que los productos aporten nutrientes ya que muchos de los snacks tradicionales no se los elabora orgánicamente para preservar los beneficios.
- El 80% entre los encuestados comprar los snacks en supermercados los cuales en la entrevista realizada a uno de los consumidores dijo que existen cinco grandes cadenas, se buscaría distribuir en estas cadenas cumpliendo los requisitos para una venta.
- El 60% de los encuestados dijo que le gusta los snacks dulces lo cual se podría buscar al snack propuesto combinarle con algún sabor dulce para así darle una diferenciación mayor.
- El 70% conoce que es una fruta deshidrata siempre que sea un producto orgánico ya que esto es uno de los factores más importantes para el mercado alemán.
- Con saber que un producto lleve el sello "BIO-SEGEL" estaría dispuestos a pagar más por el producto con ello se comprueba que todos los procesos de elaboración y cosecha son orgánicos.
- El precio común entre los encuestados fue de 1.50 euros a 2 euros siendo que se pueda pagar mayor por el sello antes mencionado.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Para el plan de negocios actual se encontró que existe una gran oportunidad en el mercado alemán mediante las conclusiones obtenidas en las investigaciones cuantitativas y cualitativas, al igual que los resultados de los análisis externos. Otro punto que se considero es que los productos ecuatorianos son valorados por su alto nivel de calidad, de esta forma se busca llegar con la elaboración y exportación de la jícama deshidratada produciéndolo de manera orgánica como se obtuvo información detallada en la investigación desarrollada por la empresa Allensbach sostuvo que “los productos orgánicos o "Bio" son cada vez más populares entre los consumidores. Una encuesta realizada sobre la cantidad de productos orgánicos determinó que para 16.6 millones de alemanes al menos la mitad de sus alimentos son de procedencia orgánica y este consumo está claramente impulsado por el deseo de productos libres de químicos, tanto por razones de salud y ambientales” (Transfair Corporation, 2018).

De acuerdo con las cifras reportadas en el sitio oficial de “Fairtrade Deutschland”, en 2015, en Alemania las ganancias estimadas de la venta de productos bajo esta marca ascendieron a 978 millones de Euros, lo cual significó un incremento del 18% con respecto al año anterior (Transfair Corporation, 2018).

Dentro del análisis externo se halló varias conclusiones favorables para el presente plan de negocios donde se resaltan los siguientes puntos:

El decrecimiento de la economía en Ecuador se muestra como un factor negativo para la creación de nuevas empresas al igual que habido una tendencia a la baja en las exportaciones no tradicionales en el país lo cual muchos productores ven como una amenaza al momento de buscar mercados internacionales. Sin embargo, gracias a la firma del acuerdo MultiPartes se podrá tener una buena oportunidad de ingresar al mercado de Alemania ya que Ecuador lo considera como un socio importante con este acuerdo para el presente plan significa una oportunidad de abrir un mercado internacional a los snacks ecuatorianos producidos de manera orgánica.

Otro dato que destacar es la reducción en el desempleo con los datos analizados se ve que es una oportunidad con la creación de este plan para desarrollar puestos de trabajo para las personas que están buscando su incursión laboral. Dentro de los factores sociales se halló que las tendencias al consumo de snacks siempre han sido un dato preocupante en temas de salud ya que muchos de estos productos no aportan nutrientes y vitaminas al organismo humano muchos de los snacks que tienen éxito en los mercados y los más consumidos contienen aceites y transgénicos que han causado en la población enfermedades cardiacas o problemas más graves como cáncer en el estómago. Alemania es considerado con una de las mayores economías a nivel mundial presentándose como un socio estratégico para los productos de Ecuador en el último año este mercado tuvo una participación del 49% en las exportaciones de nuestro país por ello para el presente plan de negocios se lo vio como un mercado llamativo para comercializar este producto ya que en el buscan siempre productos orgánicos de distintos países a los que han considerado que tienen alimentos de calidad.

El consumo por parte de los alemanes según un estudio realizado por GFK es de 47 euros por año aproximadamente a productos alimenticios que sean orgánicos ya que estos presentan nutrientes y beneficios que buscan al momento de consumir un snack en ellos la tendencia a comida saludable es alto por lo que para el presente plan presenta una oportunidad de tener un buen mercado potencial, para lograr el ingreso y cumplir estándares se hará la adquisición del sello ecológico Bio-Siegel.

El poder de negociación de los consumidores es alto en Alemania por el hecho que considera dentro de los determinantes de compra a la calidad del producto. Demandando así un producto que les de beneficios hacia su salud que es lo que mayor buscan en las tiendas y supermercados, el presente snack busca dar este plus en este segmento que exigen este tipo de productos lo cual es una de las ventajas al momento de desarrollarlo, si bien otro segmento busca precios bajos se va la empresa a dedicar a la calidad y cuidado del consumidor. En la Alemania

se identificó que no hay grandes empresas dedicadas a la elaboración de snacks orgánicos, pero de todas formas las dos grandes cadenas como Alnatura y Seeberger.

Ante la posibilidad de que este tubérculo no tenga los suficientes proveedores en el mercado nacional y ver que son organizados en comunidades que presentan alta exigencias entre las tres haciendas reconocidas; se consideraría la provisión de esta materia prima, importándola desde el exterior.

Uno de los factores que es altamente negativo para el producto que se espera elaborar, es la oferta de muchos sustitutos dentro de los cuales algunos productos ya se comercializan en los mercados europeos. Uno de los snacks más comercializados también dentro de la población son los pretzels y galletas que muchos de ellos no dan un beneficio significativo hacia una vida saludable. El principal producto dentro del grupo de sustitutos es el correspondiente a los chips de plátano verde conocidos como chifles, este producto representa el 96.4% de las exportaciones del sector durante. Otros productos que se incluyen en esta sección, con una menor participación son los snacks de otros vegetales (zanahoria blanca, camote, remolacha, etc. con un 2.7% de participación, los mix de vegetales con 0.54% y las papas con 0.35% de participación en el periodo en mención.

La amenaza de nuevos competidores es baja porque muchas empresas no se dedican a la elaboración de productos deshidratados en el mercado alemán como se menciona en esta fuerza solo Alnatura y Seeberger hacen productos de frutas u otra hortaliza deshidratada por lo que presenta una buena oportunidad para el negocio ingresar al mercado alemán. En las encuestas realizadas se obtuvo que el 90% de las personas afirmo que al momento de consumir un snack siempre busca algo que les aporte nutrientes y vitaminas a su salud lo cual se busca que este producto a ser elaborado cumpla con esta demanda del cliente como se vio es una tendencia que se da en el país de Alemania, de los productos más conocidos en el mercado de deshidratados es los dátiles como nueces,

almendras. Como se mencionó las empresas no han buscado elaborar snacks saludables puesto que no existe un sustituto tan directo a la Jícama.

Tomando en consideración como el país Alemania ha invertido en tecnología para sus infraestructuras de comercio internacional, dándole así una mejor conexión con los países dentro de Europa y el resto del mundo.

Para el experto Alejandro Espinosa el sector logístico toma cada año un rol cada vez más importante ya que el sector empresarial en el Ecuador está tomando como prioridad el servicio al cliente lo cual involucra la entrega de productos o servicios dentro de períodos cada vez más estrictos. Como recomendación al tratarse de un producto de consumo humano, es recomendable identificar a los distribuidores que están más cerca del mercado meta. Adicionalmente, es muy importante para una compañía que empieza, es crítico el escoger una red de distribución óptima para una entrega de producto que complazca a los clientes y distribuidores. En ello se halla que los puertos más principales para el comercio en el cual respecta por vía marítima el ingreso de los productos ecuatorianos es el de Hamburgo y Bremerhaven, las terminales para carga aérea más importantes son las de Frankfurt y Hamburgo (PROECUADOR, 2017).

La deshidratación por flujo de aire caliente es una técnica que por medio del calor se elimina el agua que contienen algunos alimentos mediante la evaporación, lo que impide el crecimiento de algunas bacterias que no pueden vivir en medios secos. En el secado de frutas y vegetales mediante el empleo de aire caliente a altas temperaturas se afectan las propiedades sensoriales del producto y su valor nutricional por lo que la temperatura de secado es una variable para tener en cuenta al momento de elaborar el snack.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Dentro del mercado de snacks se busca dar una innovación a los productos tradicionales en el presente proyecto se plantea el uso del procedimiento de deshidratación para crear un snack con esto la estrategia que se implementara es: la estrategia de diferenciación; los snacks tradicionales no aportan con beneficios para la salud, con el proceso de deshidratación al tubérculo en este caso Jícama se busca elaborar un snack nutritivo que brinde nutrientes y vitaminas al consumidor, es una de las mejores fuentes de fibra dietética, especialmente es una excelente fuente de Oligofructosa, una de las fibras dietéticas solubles. La pulpa de la raíz proporciona 4,9 mg de fibra. La Oligofructosa tiene cero calorías y un sabor dulce que carece de hidratos de carbono. Las personas que son diabéticas y aquellas que están haciendo se pueden beneficiar de este dulce bocado sin que engorde lo más mínimo. Así como los nabos, la jícama también es rica en vitamina C.

Así mismo, se busca aprovechar que este mercado de productos deshidratados está en un constante crecimiento como se pudo obtener información en las entrevistas a expertos siendo algo llamativo elaborar productos de tubérculos que se encuentran en el Ecuador y de esa forma aprovechar la demanda de productos orgánicos que son consumidos en Alemania ya que como se investigó en el análisis del entorno es uno de los más grandes mercados. Buscan los consumidores productos que les ayude a mantener una vida saludable esto se llegó mediante las encuestas mostraron una tendencia a la búsqueda de productos que den nutrientes, vitaminas y otros beneficios a su salud ya que en el mercado alemán es una ideología que siempre han tenido de mantener un estilo de vida saludable. Se puede concluir, que el producto mencionado está aprovechando esta creciente tendencia en el mundo de llevar una vida saludable y con el procedimiento de la deshidratación se asegura cumplir mantener los beneficios.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización a ser utilizada en el presente plan de negocios es la multinacional mediante el uso de filiales de ventas. Esto quiere decir que según lo definido por el Fondo de Desarrollo Europea Regional (Fondo de Desarrollo Europeo Regional, 2018) cuando la empresa opta por filiales de ventas ha consolidado un mercado de exportación, debe decidir si continúa vendiendo directamente desde el país de origen y operando vía intermediarios ajenos a la empresa o bien realiza una inversión en recursos humanos y financieros. En esta etapa la empresa asume una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros. Asimismo, supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad de producción se pasa a la comercialización.

La diferencia que existe entre los dos modos operativos de una empresa multinacional son, que una empresa será filial cuando su control sea directamente de la matriz. Una empresa subsidiaria será aquella donde el control provenga de una empresa filial y no directamente de la matriz.

Para el presente plan de negocios el uso de este modo operativo de internacionalización significa que busca crear una tienda en el país de Alemania para comercializar directamente su producto a través de una red de puntos de ventas que se espera crear en ese destino, de esta forma se llegara al cliente de forma directa para dar a conocer el producto que se ha elaborado en Ecuador mediante el uso de un oficial local alemán ya que es mucho más conocedor del mercado local y con un mejor aproche cultural y lingüístico. Con el ingeniero de ventas local las ventas en el mercado alemán se espera que exista un incremento en los cinco años que se plantea el negocio, con ello también se podrá tener un mejor acceso a servicio post venta de ser requerido por el cliente.

5.1.2 Mercado Objetivo

Tabla 3 Segmentación del Mercado

Variable	Descripción	Número Personas
Geográfico		
Estado	Sajonia	
Total		4,084,851
Ciudad	Leipzig	571,088
Demográfico		
Persona de 25 a 40 años	Personas en este rango de edad (30%)	171,326
Conductual		
Personas que si consumen snack saludable	Personas que consideran consumir snacks saludables (60%)	102,796
Personas dispuestas a consumir un snack de frutas deshidratadas	Personas realmente dispuestas a consumir el snack (40%)	41,118

Los datos obtenidos de las segmentaciones del mercado se hicieron en base a los informes publicados por la Oficina Federal de Estadística de Alemania de donde se localizó que la ciudad de Leipzig tiene un número considerable de personas que consumirían el producto basado en las encuestas se llegó a la conclusión que el total de personas a las que se le va a vender el producto propuesto en este plan de negocios sería de 71,956. Para la parte conductual se tomó los datos de las encuestas realizadas a diez potenciales clientes, de los cuales un dato también interesante es que 41,118 personas están considerando en consumir el producto.

5.1.3 Propuestas de Valor

El presente proyecto está enfocado a la elaboración de un snack saludable mediante el proceso de deshidratación a base de la Jícama que busca ser explotada en el mercado internacional. La propuesta de valor para el siguiente plan de negocios se basa en el Modelo Canvas.

La Jícama como el snack a ser elaborado es bajo en calorías, pero alta en otros nutrientes vitales, promueve el crecimiento de las bacterias “buenas” que mantienen un colon sano y tanto como una inmunidad balanceada. Como tienen un índice glicémico muy bajo, la jícama es un gran alimento para los diabéticos y bajo en calorías para aquellos interesados en la reducción de peso, es un alimento ideal el cual puede comer a cualquier hora del día y en cualquier lugar. Así mismo, según la Ingeniera Villacrés en el artículo publicado en el boletín del INIAP los beneficios que esta raíz aporta son “el potasio actúa como tranquilizante natural y produce vitamina B para enfermedades cardiovasculares al igual que el uso de sustituto a la insulina para la diabetes, provee calcio para mejoramiento del insomnio, mejora la circulación sanguínea, fuente de vitamina C y un antioxidante considerado para combatir el cáncer” (VILLACRÉS, 2007).

En el presente proyecto se identificó que dentro del país Alemania en la ciudad de Leipzig el producto propuesto será para personas de 25 a 40 años que buscan productos orgánicos, los cuales llevan un estilo de vida saludable ya que les preocupa mucho las enfermedades que ocasionan la comida procesada que no contiene nutrientes y vitaminas que necesita el organismo. Para una futura expansión de llegar al segmento también se buscaría alianzas estratégicas con las empresas y tiendas especializadas en la comercialización de productos orgánicos en Alemania ya que en ella hay nutricionistas que puedan dar a conocer mejor los beneficios del producto a ser vendido en este mercado, los recursos a ser empleados es tener altos estándares de calidad.

Por lo antes descrito el cliente se está asegurando que el snack a ser consumido cumple con sus necesidades de encontrar un producto saludable y que sea orgánico que no les vaya a perjudicar su salud si es de una adquisición frecuente ya que dentro del segmento identificado la mayoría de las personas consumen a diario snacks.

5.1.4 Estrategia General de Posicionamiento

Tabla 4 Beneficios del Producto

Producto	Características y Atributos
Snack de Jícama Deshidratada	• Ayuda al estreñimiento
	• Desinflama el colon
	• Fuente de calcio y potasio
	• Contiene vitamina B
	• Fuente de Vitamina C
	• Controla el nivel de azúcar en personas diabéticas

La estrategia que se va a utilizar en el plan de negocios es la de “más por lo mismo”. El snack de Jícama ofrecería unos ocho beneficios propios de esta fruta como fibra, vitamina c, calcio, potasio, hierro, fosforo, entre otros. Al someterse al proceso de deshidratación se logra la preservación de estas vitaminas y nutrientes al igual que con esto se busca la eliminación de los químicos ya que uno de los puntos que salió en las encuestas que es de suma importancia en el mercado alemán es que todo producto que ingrese sea elaborado con procesos orgánicos manteniendo libre de pesticidas y fungicidas que son dañinos para la salud gracias al proceso de la deshidratación se logra aumentar estos ingresos por eso también el precio sube a \$6,90 a diferencia de lo que cobra la competencia.

5.2 Mezcla de Marketing

Según el libro Fundamentos de Marketing la mezcla de marketing se define como “el conjunto de herramientas de marketing que las empresas emplean para la elaboración de las estrategias de marketing” (Kotler & Armstrong, 2013). Las herramientas que se va a usar dentro de la mezcla de marketing para el plan de negocios presente será el de las 4ps.

5.2.1 Producto

El presente plan de negocios presenta la elaboración de un snack deshidratado a base de Jícama. Dicho tubérculo se la pueda hallar en las provincias de Loja, Azuay, Cañar, Cotopaxi, Pichincha y Chimborazo. según la ingeniera Villacrés en el artículo escrito sobre la jícama asegura que este tubérculo ayuda para personas con problemas cardiovasculares y a las personas que sufren de diabetes. Es por esto por lo que se ha creado este snack saludable que brinda estos beneficios a la salud que muchas de las personas buscan al momento de consumir un producto como estos, en especial en Alemania que es un país que los consumidores tienen bien presente adquirir productos saludables.

5.2.1.2 Atributos

El snack de jícama deshidratada contiene un sin número de propiedades y aportes nutricionales que lo hacen ser un producto de alta oferta exportable en los mercados internacionales. A continuación, se presenta una tabla con los atributos del producto tomados del artículo en la revista Yachana. (Reyes Arrobo, 2013).

Tabla 5. Valor nutricional y atributos del Snack

Producto	Características y Atributos
Snack de Jícama Deshidratada	• Ayuda al estreñimiento
	• Desinflama el colon
	• Fuente de calcio y potasio
	• Contiene vitamina B
	• Fuente de Vitamina C
	• Controla el nivel de azúcar en personas diabéticas

5.2.1.3 Branding

- **Nombre de la empresa:** Kawsay Ecuador
- **Nombre de la Marca:** Kawsay Jícama chip snacks
- **Contenido en el empaque:** Rodajas de Jícama deshidratada saborizada
- **Color de Producto:** Amarillo
- **Tamaño del Producto:** 75 gr por snack

5.2.1.4 Empaque

- **Empaque primario:** El empaque utilizado para el producto es un empaque doy pack, recubierto en el interior por papel aluminio para así preservar el producto y cuenta con una tapa plástica para fácil apertura. Las dimensiones del empaque son 17 cm de alto x 11 cm de ancho para la presentación de 75 g con un costo de \$ 0,48.

5.2.1.5 Etiquetado

En el etiquetado se siguen las normas establecidas por la Unión Europea en el reglamento del CE No. 834 referente al etiquetado para productos orgánicos (CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, 2017). En el cual se detalla los siguientes puntos:

- Listado de ingredientes del producto
- Nombre y dirección del fabricante
- Logotipo de la empresa
- Información nutricional del producto
- Términos en logo tipo <<bio>> para productos aplicados procesos orgánicos en este caso la deshidratación
- Código numérico del producto
- Fecha de elaboración y expiración, así como condiciones de almacenaje
- Cantidad neta del producto

5.2.2 Precio

En el libro de fundamentos de marketing Kotler define al precio como “La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, de igual forma para la fijación de precios existen dos tipos de fijación el cual uno se hace en base a costos o se puede determinar en base al valor” (Kotler & Armstrong, 2013).

Fijación de precio basada en el valor

Para el presente proyecto se utilizará la fijación de precio basada en el valor que el cliente busca en el nuevo producto a ser introducido en el mercado alemán

estas necesidades en el valor se logró obtener de las encuestas y entrevistas realizadas a los potenciales clientes.

A continuación, se detalla en la tabla No 6 los costos de la materia prima que se usa en el producto lo cual da una idea del precio dentro del tipo de fijación a ser utilizado.

Tabla 6. Costo Materia prima para empaque de 75g

Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Jícama	Kilo	2,88	\$1,25	\$3,60
Sal	Unidad	0,5	\$0,45	\$0,23
Limón		3	\$0,05	\$0,15
Empaque pack	doy	12	\$0,04	\$0,48
Caja Cartón		1	\$0,35	\$0,35
Total				\$4,81

Estrategia de Entrada

Para el presente proyecto, al tratarse de un producto innovador de gran acogida en mercados internacionales se utilizará la estrategia más por lo mismo ya que analizado los tres potenciales competidores que también exportan sus productos a mercados internacionales solo ofrecen tres similares beneficios en sus productos como la fibra, hierro, potasio, libre de preservantes. El snack de Jícama ofrecería unos ocho beneficios propios de esta raíz como fibra, vitamina c, calcio, potasio, hierro, fósforo, entre otros. Al someterse al proceso de deshidratación se logra la preservación de estas vitaminas y nutrientes.

Al igual que la estrategia de entrada al mercado fuera de la estrategia multinacional para así poder dar esta diferenciación al producto respondiendo a estas demandas locales que se encontraron en las investigaciones cuantitativas y entrevistas a potenciales clientes buscando la creación de una subsidiaria en el mercado alemán para que así se pueda adaptar la cadena de valor del plan de negocios propuesto, con la implementación de esta estrategia también habría un reducción del riesgo político que se da en los mercados europeos para cumplir

estándares de calidad en este caso como se investigó cumplir la ley para el ingreso de productos orgánicos a los países de la unión europea.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia que se emplearía en el presente plan de negocios sería la distribución directa en la que el productor vende un producto directamente a un consumidor sin la ayuda de intermediarios. Una cadena de distribución directa puede implicar una venta cara a cara, ventas por computadora o por correspondencia, pero no implica ningún tipo de distribuidor que no sea el productor original. (Lambin, 2009).

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

Las filiales de venta que se utilizara en el presente plan de negocios es un canal de distribución directa. Este canal de distribución es utilizado por el exportador, o grupo de exportadores, cuando los volúmenes comercializados alcanzan cantidades suficientes para desarrollar estrategias tales que aseguren un mayor control de la comercialización. Este mayor control se consigue mediante la presencia del exportador en los mercados donde se encuentran los clientes con los que se establece un contacto directo y una mayor vigilancia de la competencia. Se establecen en el país mediante una oficina de comercialización que trata exclusivamente con los clientes finales, eliminando así todo agente de la cadena de comercialización.

5.2.4 Promoción

Para llevar a cabo el desarrollo de la promoción en el presente plan de negocios se ha tomado en consideración las herramientas descritas por Kotler: publicidad y relaciones públicas, promoción de ventas, fuerza de ventas, venta personal y marketing directo (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.1.1 Estrategia de Promoción

La estrategia que se utilizara en la promoción es la de estrategia de empujar que se la define como “estrategia promocional en la cual se utiliza la fuerza de ventas

y las promociones comerciales para comercializar el producto a través de los canales” (Kotler & Armstrong, 2013). Este canal en el caso del snack sería el mayorista Rewe que ayudaría a llegar al mercado meta que se identificó.

5.2.4.2 Publicidad y Relaciones publicas

La publicidad que se va a utilizar es el tipo de publicidad informativa así se trata de comunicar al cliente el valor del producto que va a adquirir, con esto se busca crear demanda primaria dentro de una categoría ya existente con este nuevo producto que se va a comercializar en los supermercados. Esto se llevará a cabo a través de folletos que se entregaría en el stand del supermercado o de ferias con un costo de \$ 49.

5.2.4.3 Promoción de Ventas

La empresa buscaría dentro de la promoción de ventas, asistir a ferias alimenticias que se desarrollan en el país de Alemania como son:

- Feria Fruit Logística: Sector de frutas y vegetales
- Feria ISM: Sector de confitería y chocolates
- Feria Bio Fach y Vivanness: Sector de productos orgánicos y cosméticos orgánicos

Consecuentemente este tipo de eventos resultan de fundamental importancia en la creación de nuevos contactos y construcción de imagen empresarial, el costo de participar en la Fruit Logística.

5.2.4.4 Marketing Directo

El proyecto buscaría un marketing directo de la empresa con el consumidor final a través un stand para degustaciones que se pueda tener en el supermercado Rewe para así dar a conocer el producto ya que muchas de las personas encuestadas dijeron que aún les interesa recibir la información de los productos a través de los folletos cuando visitan el supermercado ya que no creen necesario que se lo haga a través de redes sociales u otro tipo de marketing online.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Kawsay Ecuador; somos una empresa ecuatoriana productora y exportadora de snacks deshidratados; entregamos productos de calidad de para la satisfacción total de nuestros clientes internacionales. Estamos comprometidos con elevar el nivel de vida de las comunidades donde operamos.

6.1.2 Visión

Brindar una experiencia nueva en el mercado de productos orgánicos, buscando llegar al mercado internacional para brindar un nuevo concepto de snacks saludable que aporte un alto valor nutricional y transforme el estilo de vida de nuestros clientes.

6.1.3 Objetivos de la Organización

- **Perspectiva Financiera**

1. Incrementar la tasa crecimiento de las ventas por el segmento en un 8% en la ciudad de Leipzig, Alemania hasta 2023.
2. Incrementar y diversificar los ingresos en un 10% hasta el 2023.
3. Construir las instalaciones de producción hasta el 2023.

- **Perspectiva del Cliente**

1. Incrementar la cartera de clientes en un 20% hasta el 2023
2. Consolidar posicionamiento de marca hasta el 2023
3. Desarrollar, difundir y mantener un sistema continuo de sugerencias y reclamos en un 30% hasta el 2023

- **Perspectiva de Proceso Interno**

1. Implantar un plan de ventas y marketing en un 25% hasta el 2023
2. Incrementar los canales de distribución de productos y servicios en un 15% hasta el año 2023
3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores en un 30% hasta el año 2023

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos y mapa de Procesos

6.2.1.1 Procesos Plan de Negocios

Descripción de Procesos:

Adquisición Materia Prima:

La adquisición de la Jícama se haría en la provincia de Tungurahua donde está previsto construirse la fábrica del snack dentro del canto Píllaro ya que en él se encontró una proveedora que tiene sembrada más de 10,000 plantas de Jícama con la que se espera hacer una alianza para la elaboración del snack el costo que esta proveedora menciona es de \$ 1,25.

Proceso de Producción:

Recepción de la materia prima en la fabrica

Después de la materia prima pedida al proveedor, esta será entregada en la fábrica ubicada en la ciudad de Ambato por la cercanía que tiene con el cantón para así posteriormente será clasificado los mejores tubérculos, luego limpiados y finalmente proceder a la etapa de deshidratación para ser cortados en el tipo de snack a ser elaborado.

Deshidratación del Tubérculo

El deshidratado consiste en eliminar el agua que contienen los alimentos, mediante evaporación por medio de fuentes de calor solar o eléctrica. El eliminar el agua de los tejidos impide el crecimiento de las bacterias, mohos y levaduras que no pueden vivir en un medio seco. Los alimentos deshidratados mantienen gran proporción de su valor nutritivo y de su sabor original, si el proceso se realiza en forma adecuada.

La temperatura para deshidratar alimentos es de 50° a 60°C ya que se va a usar deshidratación por calor mediante un deshidratador industrial que se puede adquirir a la compañía ONIE Ecuador Cia.Ltda con un costo de \$4500. Mayor calor cocina el alimento, y si es aún mayor, cocina su exterior impidiendo que la

humedad interna escape, en el caso del tubérculo de jícama sería a una temperatura de 55°C.

Capacidad Instalada

El Core Business del Proyecto es brindar al mercado alemán un snack saludable que es elaborado a base de la Jícama deshidrata como tipo chips, para este producto se requiere un equipo de trabajo de no más de seis personas que estarán encargadas de las distintas áreas de producción para llevar a cabo el snack tomando los procesos que se incurren.

Tabla 7 Capacidad Instalada

Procesos	Tiempo (Minutos)	No de Personas
Recepción y Compras	45	3
Almacenamiento	30	
Lavado, Pelado y Secado	25	
Preservación	15	3
Escurrido	10	
Selección	20	
Deshidratado	480	
Empaquetado y Etiquetado	45	

6.2.2 Infraestructura

La fábrica de Kawsay Jícama se localizará en la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua debido a la cercanía con el cantón Píllaro de donde se obtendrá la materia prima, en ella se tendrá un galpón de 1400 m² que contará con los servicios básicos, espacio para los equipos que se va a utilizar y contando con amplia área para los trabajadores.

- Maquinaria

La maquinaria principal del negocio es un horno deshidratador por calor que cuenta con las siguientes características:

Tabla 8 Maquinaria

Horno Deshidratador	
Modelo	ONHK75T
Material	Acero Inoxidable
Cantidad de Parrillas	14
Formato parrillas	500x600mm
Espacio entre parrillas	40mm
Temperatura	50 a 120°C
Costo	\$4500

Mapa de Procesos

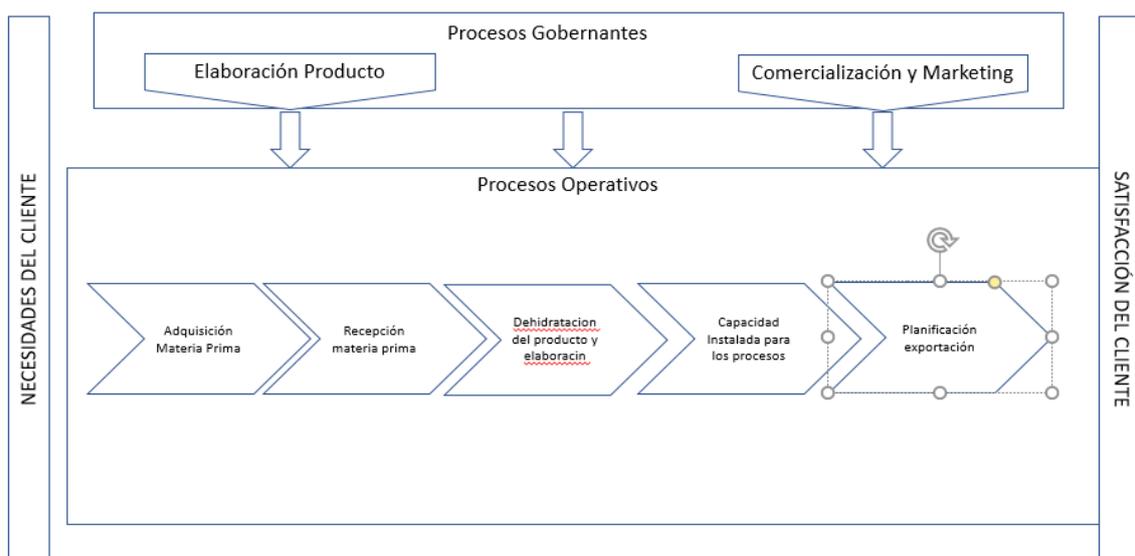


Figura 2. Mapa de procesos de la compañía

6.2.3 Cadena de Valor



Figura 3. Cadena de valor empresa

Logística de Entrada. En esta actividad se procesa a recibir los quintales de jícama desde la proveedora en Píllaro que cuenta con más de diez plantaciones del tubérculo con lo cual se espera recibir dos quintales semanales esto quiere decir unos 300 tubérculos por quintal, posteriormente se los almacenara en la fábrica ubicada en Ambato en una duración de 15 días para luego ser utilizados en la producción.

Operaciones. En este punto se procede a elegir los mejores tubérculos siguiendo estándares de calidad para cumplir llevar un producto orgánico serán pelados, cortados y lavados en maquinaria especial que finalmente se llevara a cabo el proceso de deshidratación para la elaboración del chip de Jícama.

Logística Salida / Exportación. Se procederá hacer el empaquetado y etiquetado del tamaño producido del snack para luego ser enviado hacia Alemania cumpliendo todos los requisitos para la exportación de productos al país.

Marketing y Ventas. Para toda la información necesaria se especifica en la sección del Plan de Marketing del presente proyecto.

Estructura Organizacional

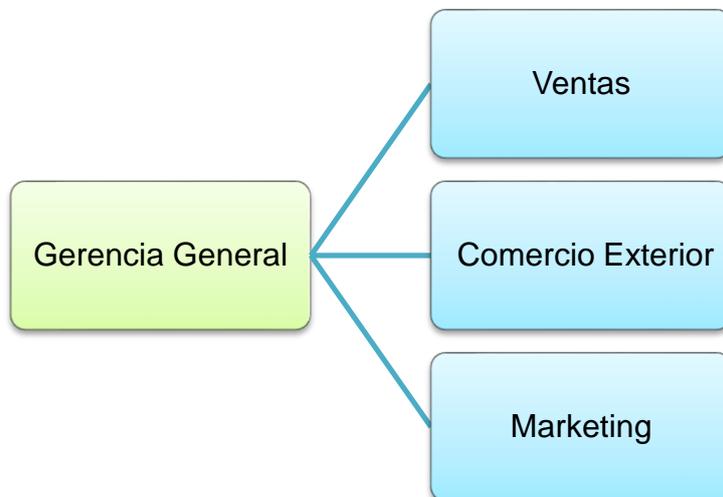


Figura 4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que será utilizada en el presente plan de negocios es la simple o funcional y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo. Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

Función Puestos

Gerente General: Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa. (Sueldo \$850)

Comercio Exterior: Liderazgo en el área de exportaciones e importaciones de la compañía es sus procesos administrativos, logísticos y operativos. (Sueldo \$400)

Marketing y Ventas: Realiza muchas tareas destinadas a desarrollar e implementar las mejores estrategias de marketing de una empresa, al igual que

las estrategias de comercialización del producto en el mercado de destino.
(Sueldo \$400)

Constitución de la Empresa

La empresa estará compuesta por dos socios según el artículo 92 de la ley de compañías del Ecuador, Kawsay Jícama adoptará la forma de Compañía de Responsabilidad Social Limitada, la compañía se constituirá con dos socios como mínimo según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, para constituirse se debe tener un capital mínimo de \$400, El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. (Superintendencia de Compañías, 2008).

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se detallarán los distintos elementos que se evaluaron anteriormente por medio de un análisis financiero para así poder determinar la factibilidad del plan de negocios que se ha propuesto. Dentro de ello se buscará saber si el mismo es rentable o no con el estudio de indicadores financieros proyectados a cinco años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de los ingresos del plan de negocios se hizo en base al mercado objetivo que se espera llegar y teniendo en cuenta que exista una buena aceptación en el país de destino ya que es un mercado llamativo hacia nuevos productos saludables. Para el comienzo se estima llegar a este mercado con una cantidad de 3955 empaques mensualmente que cubriría en el primer año un 10% del mercado objetivo de 41118 personas que se logró en el capítulo 5 determinar que estuvieran dispuestas a consumir el snack de jícama deshidratada. Posteriormente, en los años siguientes de los que ha sido proyectado se mantendrá mensualmente un crecimiento del 2,5% ya una vez alcanzado un posicionamiento en los supermercados que se espera vender.

Una vez ya establecido al ser un producto orgánico que demanda muchas certificaciones para ingresar al mercado europeo se irá incrementando el precio de ventas del producto tomando en consideración la inflación anual que presenta Alemania del 0,5%.

Tabla No 9: Proyección Ingresos

AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	47.460	55.925	75.214	101.154	115.448
PRECIO	\$6,90	\$6,93	\$6,97	\$7,00	\$7,04
TOTAL, INGRESO VENTAS	\$327.474,00	\$387.563,35	\$524.238,16	\$708.076,65	\$812.754,81

7.1.2 Proyección de Costos

Los costos para el presente proyecto están determinados por el costo de la materia prima directa e indirecta que en este caso dio un total de \$ 4,81 para una presentación de 75 gr de los 12 empaques que llevarán las 330 cajas que serán enviadas. Adicionalmente, se prevé tener un inventario de los productos terminados del 10% ya que es una prevención que se tuviera reservado en caso de que el distribuidor en Alemania requiera una cantidad adicional de la enviada cada mes.

Tabla No 10: Costo de Materia Prima

Materia Prima Directa	Costo total de insumo
Jícama	\$ 3,60
Sal	\$ 0,23
Limón	\$ 0,15
Materia prima indirecta	
Empaque Doy pack	\$ 0,48
Caja de Cartón	\$ 0,35
	\$ 4,81

Dentro de los costos se ha considerado el uso de dos obreros para la elaboración del snack cada uno con un sueldo de \$386. Todos los costos antes mencionados están considerados la inflación acumulada mensual del país -0,21%.

7.1.3 Proyección de Gastos

La proyección de gastos se ha realizado en base a dos grupos, estos están divididos en los operacionales y los costos fijos. Dentro de los gastos se constituyen en pagos mensuales, pago de una solo cuota, pago a la empresa exportadora que en este caso es un cobro por los viajes que se realicen. Los incrementos que reciben los gastos van de acuerdo con la inflación acumulada mensual.

En la tabla N 11 se detallan los gastos, así como el valor total anual que se incurren en los mismos.

Tabla No 11: Gastos Generales

DATOS			Clasificación
Suministros	\$10,00	mensuales	OPERACIÓN
Seguro maquinaria	0%	valor de maquinaria	C.I.F
Mantenimiento y reparaciones	\$150,00	mensuales	C.I.F
Costo de transporte empresa exportadora LEC	\$950,00	por viaje	OPERACIÓN
Servicios básicos	\$650,00	mensuales	OPERACIÓN
Gasto arriendo	\$750,00	mensuales	OPERACIÓN
Publicidad	4%	mensuales	OPERACIÓN
Gastos de constitución	\$1.500,00	un solo pago	OPERACIÓN

	1	2	3	4	5
Gastos Totales Anuales	\$44.718,96	\$45.621,02	\$47.048,98	\$58.437,88	\$62.597,79

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Para la compañía Kawsay Ecuador comience con las operaciones la inversión más importante que se hace es en los equipos a ser usados, este rubro está compuesto por maquina cortadora, tanque de lavado, maquina secadora y los hornos deshidratadores industriales. Además, de los antes mencionados se considera la adquisición de un camión y equipos de computación. Por último, se considera una inversión intangible para los softwares que se utilizara en temas de comercio exterior al igual que paquetes ofimáticos y las certificaciones de exigencia para productos orgánicos. Los rubros dieron como resultado una inversión inicial de \$ 75.903,78 la cual su desglose se encuentra detallado en la Tabla No 12.

Tabla No 12: Inversión Inicial

INVERSIONES PPE	\$34.800,00
INVERSIONES INTAGIBLES	\$2.100,00
INVENTARIOS	\$19.003,78
GASTOS EFECTIVOS	\$20.000,00
TOTAL, INVERSION INICIAL	\$75.903,78

7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo con el que la empresa Kawsay Ecuador necesario para comenzar sus operaciones al inicio es de \$ 20.000 dólares americanos.

7.2.3 Estructura de Capital

Toman para consideración la inversión inicial que se mencionó antes, la estructura de capital viene definida por aporte del 50% propio y un 50% de deuda a ser financiado con una entidad financiera para poder cubrir los \$75.903,78 para el inicio de la empresa, del mismo modo se presenta en la tabla no 13 la estructura y condiciones de la deuda.

Tabla No 13: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL			Condiciones Deuda	
PROPIO	50%	\$37.951,89	MONTO	\$37.951,89
DEUDA L/P	50%	\$37.951,89	TASA DE INTERES	12,00%
			PLAZO	5
			CUOTA	\$844,22

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Proyección Estados de Resultados

Se proyecta el estado de resultados para los cinco años que será elaborado el presente plan de negocios, con ello veremos cómo afecta las ventas, costos, gastos los intereses y los impuestos. Dentro del estado de resultados vemos como los incrementos de 2,5% en la cantidad vendida aumenta las ventas con mayor incremento a partir del tercero que se logra el punto de equilibrio. Todo el detalle mencionado se evidencia en la tabla No 14.

Tabla No 14: Estados de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$327.474,00	\$387.531,80	\$523.793,12	\$707.965,74	\$811.969,96
Costo de los productos vendidos	\$247.252,75	\$290.561,15	\$384.918,79	\$509.561,84	\$584.705,73
UTILIDAD BRUTA	\$80.221,25	\$96.970,65	\$138.874,34	\$198.403,89	\$227.264,24
Gastos sueldos	\$30.916,90	\$33.039,22	\$33.111,70	\$33.184,36	\$33.514,47

Gastos generales	\$31.518,96	\$32.421,02	\$37.871,22	\$45.237,88	\$49.397,79
Gastos de depreciación	\$260,00	\$260,00	\$260,00	\$260,00	\$260,00
Gastos de amortización	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$17.105,39	\$30.830,41	\$67.211,41	\$119.301,66	\$143.671,97
Gastos de intereses	\$4.237,07	\$3.489,62	\$2.647,37	\$1.698,31	\$628,88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$12.868,32	\$27.340,80	\$64.564,04	\$117.603,35	\$143.043,09
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$1.930,25	\$4.101,12	\$9.684,61	\$17.640,50	\$21.456,46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$10.938,07	\$23.239,68	\$54.879,43	\$99.962,85	\$121.586,63
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$2.406,38	\$5.112,73	\$12.073,48	\$21.991,83	\$26.749,06
UTILIDAD NETA	\$8.531,70	\$18.126,95	\$42.805,96	\$77.971,02	\$94.837,57

7.3.2 Proyección Estado Situación Financiera

Para la situación financiera del plan de negocios se estima que en los cinco años se presente las siguientes cuentas detalladas en la tabla No 15

Tabla No 15: Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$55.903,78	\$62.705,38	\$81.736,33	\$150.288,55	\$232.495,12	\$269.909,85
Corrientes	\$19.003,78	\$26.485,38	\$46.196,33	\$92.428,55	\$175.315,12	\$213.409,85
Efectivo	\$0,00	-\$3.310,03	\$6.134,07	\$38.523,98	\$104.044,66	\$193.093,75
Cuentas por cobrar	\$0,00	\$8.186,85	\$11.065,46	\$14.956,22	\$20.215,02	\$20.316,09
Inventarios Prod. Terminados	\$0,00	\$2.129,68	\$2.799,89	\$3.716,42	\$4.828,09	\$0,00
Inventarios Materia Prima	\$15.721,13	\$16.114,15	\$21.671,74	\$29.146,09	\$38.242,19	\$0,00
Inventarios Sum. Fabricación	\$3.282,65	\$3.364,72	\$4.525,17	\$6.085,85	\$7.985,16	\$0,00

Al analiza el estado de situación financiera se observa que la política de 10% en inventario de productos terminados se está cumpliendo con respecto a las ventas del mes próximo. Se observa que el efectivo tiene crecimientos mayores a partir del tercer año donde es que el proyecto logra alcanzar el punto de equilibrio de unidades de producción.

7.3.3 Proyección Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No 16: Estado de Flujo de Efectivo

Incremento neto en efectivo	-\$5.861,92	\$9.444,10	\$32.389,91	\$61.038,77	\$100.649,88
Efectivo principios de periodo	\$35.903,13	\$10.694,60	\$243.672,57	\$765.575,54	\$1.949.096,19
TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERIODO	-	-	-	-	-
	\$41.765,05	\$20.138,70	\$276.062,48	\$826.614,32	\$2.049.746,07

En este estado se pudo evidenciar que el primer año al ser de introducción hasta aplicar las estrategias de entrada al mercado y cumpliendo la producción establecida el efectivo, es negativo con un valor de -\$41.765,05, para el segundo año el efectivo tampoco es mayor pese a ya presentar un valor positivo el mayor crecimiento del efectivo para el proyecto se presenta a partir de alcanzar el punto de equilibrio a mediados del año tres.

7.3.4 Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto ayuda a los inversionistas obtener información de la liquidez que tiene el proyecto, como fueron las salidas de dinero durante los cinco años de operaciones de la empresa Kawsay Ecuador. En la tabla No 17 del flujo se podrá observar que los tres primeros años se tienen saldos negativos al igual que el de la inversión inicial que se hace al comienzo del proyecto esto se debe que para mediados del tercer año recién se logra cubrir los costos y gastos dado que se llega al punto de equilibrio.

Tabla No 17: Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-\$74.403,78	\$4.415,82	\$19.973,72	\$45.100,87	\$78.723,98	\$185.965,61
-\$74.403,78	-\$69.987,96	-\$50.014,23	-\$4.913,36	\$73.810,61	\$259.776,22

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Tasa de descuento

Para poder obtener la factibilidad del proyecto se hizo el cálculo tanto de la tasa de descuento del proyecto WACC es 13,14% que considera el capital; de la misma manera se obtuvo la tasa de descuento del inversionista CAPM es 16,60% que corresponde una comparación con el rendimiento del mercado y su beta de la industria.

7.4.2 Proyección flujo de caja inversionista

Para el flujo de caja del inversionista se toma en consideración el préstamo realizado a la entidad financiera para el comienzo del proyecto, las consideraciones que se hace del pago de impuestos regidos en el territorio ecuatoriano. En la tabla 18 se puede observar que los dos primeros años se tiene saldo negativo hasta encontrar aceptación y posicionamiento en el mercado de destino, lo cual muestra que a partir del tercer año se logra obtener ya saldos positivos mostrando que hasta el quinto año el proyecto si es factible.

Tabla No 18: Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ -36.451,89	\$ -4.286,92	\$ 19.973,72	\$ 35.862,41	\$ 69.165,68	\$ 176.046,91
\$ -36.451,89	\$ -40.738,80	\$ -20.765,08	\$ 15.097,33	\$ 84.263,01	\$ 260.309,92

7.4.3 Criterios de Valoración

Mediante el cálculo de los criterios de valoración tanto como para el proyecto y el inversionista, se tendrá una visión de factibilidad para la implementación del negocio. Para obtener esta información se ha calculado los indicadores de TIR y VAN que se detalle en la tabla No 19.

Tabla No 19: Criterios de Valoración

CRITERIOS INVERSION PROYECTO		CRITERIO INVERSIONISTA	
VAN	\$124.578,43	VAN	\$116.279,87
IR	\$2,67	IR	\$4,19
TIR	44,88%	TIR	65,00%
PERIODO	3,06	PERIODO	2,78

En la tabla de los criterios se puede observar que para la inversión del proyecto contamos con un VAN \$124.578,43 > 0 y una TIR 44,88% mayor al WACC lo que demuestra que el proyecto tiene viabilidad, para la inversión que se realice al proyecto se tiene un periodo de recuperación de tres años y medio con una tasa de retorno de \$ 2,67 esto quiere decir que por cada dólar invertido se recibirá este monto.

Para el inversionista el VAN obtenido es ligeramente menor al del proyecto de \$ 116.279,97 > 0 y una TIR 65% mayor al WACC que vuelve a decir que si tiene factibilidad el proyecto, en este caso el periodo de recuperación de su inversión sería al finalizar el año dos con el cual tuviera una tasa de retorno por cada dólar invertido de \$ 4,19.

7.5 Índices Financieros

Los siguientes indicadores ayudaran a tener otra visión de rentabilidad del presente plan de negocios distintos a los mencionados anteriormente.

Indicadores de liquidez

Los índices de liquidez muestran que tan aprovechado están siendo los activos de la empresa en el transcurso de los años implementados para el negocio el más utilizado es el de razón de liquidez que se puede observar en tabla No 20 que conforme pasa el tiempo va incrementado su valor teniendo en el año cinco un valor de \$68,04 donde ya el proyecto alcanzado la madurez.

Tabla No 20: Indicadores de liquidez

Indicadores de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba ácida	\$0,24	\$0,61	\$1,39	\$2,43	\$68,04
Razón de liquidez	\$1,28	\$1,64	\$2,41	\$3,43	\$68,04

Indicadores de rentabilidad

Con estos indicadores se busca demostrar cual es el control de la empresa Kawsay Ecuador sobre sus costos y gastos. Para ello se detallan en la tabla No 21 los distintos indicadores que dan una visión de la administración que se está llevando.

Tabla No 21: Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre ventas	3%	5%	8%	11%	12%
ROI	11%	24%	56%	103%	125%
ROA	14%	22%	28%	34%	35%
ROE	22%	48%	113%	205%	250%

Como se puede observar la rentabilidad sobre las ventas tiene un crecimiento constante de entre dos a tres por ciento esto quiere decir que tiene este nivel de ganancias la empresa en utilidades por cada unidad vendida a lo largo del proyecto, el rendimiento de la inversión va creciendo en mayor forma a partir del año tres donde se encontró el punto de equilibrio del proyecto, con el rendimiento de los activos se ve que la empresa si genera beneficios con el uso adecuado de los mismos a lo largo de los años que se plantea esté en funcionamiento, el rendimiento sobre el capital de la misma forma presenta un gran crecimiento en el año tres por lo mencionado antes de alcanzar una estabilización en el negocio.

Apalancamiento y nivel de endeudamiento

Tabla No 22: Apalancamiento y nivel de endeudamiento

Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de Apalancamiento	1,62	2,03	3,52	5,06	6,33
Nivel de endeudamiento	84%	66%	37%	26%	1,16%

La razón de apalancamiento muestra cómo se obtiene ingresos monetarios a partir de cada unidad que genere el patrimonio en este caso se ve que el proyecto termina con un ingreso por cada dólar invertido del patrimonio de 6,33. Para el nivel de endeudamiento se observa que el año uno y dos demanda un gran inversión en el proyecto esto se debe a que es un producto innovador que necesita de muchas condiciones para su elaboración como es la obtención de

materia prima, un numero de maquinaria importante y de los gastos que se inquieren en la exportación hacia el mercado al igual que su promoción por ser un mercado que demanda exigencias de calidad pero ya una vez establecido se tiene menor nivel de endeudamiento al final del proyecto.

8 Conclusiones Generales

El presente plan de negocios está enfocado a la creación de una empresa productora y exportadora de snack orgánico a base de jícama para su posterior comercialización en la ciudad de Leipzig en el país de Alemania. Este tubérculo es conocido en zonas andinas a nivel de Latinoamérica dentro del Ecuador se ha dado también su cultivo en provincias como Loja, Azuay, Tungurahua, Imbabura, siendo productores que han descubierto grandes beneficios en este tubérculo.

Para resumir, los primeros hallazgos dentro del plan se dieron en el análisis del entorno se encontró que el Ecuador comenzó un acuerdo MultiPartes con la Unión Europea esto ha dado un impulso a las exportaciones de productos por parte del país hacia mercados que antes no lograban comercializar, esto va de la mano con un programa de incentivos a los pequeños agricultores y productores que el gobierno nacional ha venido implementando en los últimos años para así dar un mejoramiento de sus negocios y conocimiento de la diversidad que cuenta el país en los mercados internacionales. La elección del país Alemania se da por encontrar que en los últimos cinco años se ha convertido en uno de los mercados más importantes a nivel mundial, de la misma forma para el Ecuador ha venido siendo un socio comercial importante en estos últimos tiempos.

Al ser una de las grandes economías a nivel mundial demanda muchos productos mayormente agrícolas, es así como se conoce que el país es uno de los mas grande mercados de productos orgánicos donde su población tiene la tendencia a consumir productos libres de químicos, grasas, aceites que puedan perjudicar su salud con esto se logra hallar una oportunidad para nuevos productos que se están desarrollando en el Ecuador ya que es de conocimiento que las frutas, verduras, hortalizas y demás producción son reconocidos por su calidad a nivel mundial para esto el país exige que todo producto que ingrese a su territorio cuente con la certificación Bio-Segel que será adquirida la licencia para poder comercializar. Existen algunos puntos negativos analizados a través de la matriz EFE como son el decrecimiento del cual está saliendo el Ecuador,

así como se obtuvo resultados mediante el análisis Porter existe un alto ingreso de competidores dado que se ha encontrado que comercializar en el exterior está dando buenos resultados algunas de las grandes empresas de snacks del país ya están teniendo una oferta exportable a mercados internacionales.

De la misma manera, al ver un número reducido de proveedores de la materia prima se entra en disputa de tener negociaciones con un monopolio de agricultores de la jícama. La oportunidad de negocios que se halló es que el mercado alemán busca siempre productos orgánicos de calidad que brinden beneficios que los tradicionales ya no aportan, cada vez más en su cultura viene el crecimiento del consumo de dichos productos saludables.

Dentro de las estrategias de marketing la primera en ser implementada ser la de diferenciación del producto presentando una innovación a los snacks tradicionales con el uso de la técnica de deshidratación para preservar todos los nutrientes que cuenta el tubérculo ya que el uso de esta técnica en los productos ha venido en constante crecimiento es por esto que las empresas buscan elaborar los mismos en el cual Kawsay Ecuador buscar diferenciarse de los tradicionales y con la mira en el mercado internacional ya que en el país al que se va comercializar este tipo de snack están tomando una importante demanda.

La estrategia de internacionalización es exportación directa multinacional por que se usara un canal de distribución largo ya que se planea usar intermediarios para la comercialización del producto, para el precio se usó el basado en el valor ya que este representa la innovación que se está dando a este producto dentro del plan. Por último, mediante la evaluación financiera se logró encontrar con los cálculos de los diferentes estados y índices financieros que el proyecto tiene viabilidad para ser implementado para los dos casos tanto el proyecto como inversionista tienen un periodo de recuperación de tres años, el valor del VAN del proyecto fue de \$124.578,43 y una TIR 44,88% que dan factibilidad para la creación de esta empresa.

Referencias

- ANFAB. (30 de OCTUBRE de 2017). *ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS*. Obtenido de <https://anfab.com/wp/sabe-usted-puede-transformar-planta-industrial-una-fabrica-inteligente/>
- Banco Central del Ecuador*. (11 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201710.pdf>
- BANCO SANTANDER*. (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Camara de Comercio de Guayaquil. (12 de Julio de 2018). *Camara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/IPE-250-Cifras-Empleo-mar-2018-1.pdf>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. (30 de OCTUBRE de 2017). *EUR-LEX*. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02007R0834-20130701&from=ES>
- ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICIÓN. (2013). RESUMEN EJECUTIVO. *ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICIÓN*.
- Fondo de Desarrollo Europeo Regional. (11 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/establecimiento-de-filiales-de-venta>
- Fondo Monetario Internacional. (14 de Octubre de 2017). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <http://www.imf.org/es/news/articles/2018/06/11/pr18231-imf-statement-on-ecuador>
- Freedom House. (16 de Julio de 2018). *Freedom House*. Obtenido de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/germany>

- GFK. (2017). Recuperado el 31 de OCTUBRE de 2017, de GFK: <http://www.gfk.com/de/insights/press-release/deutsche-achten-auf-produkte-aus-der-region/>
- INEC. (15 de Noviembre de 2017). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Innovation & Entrepreneurship Business School. (12 de Noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J.-J. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: Mc grawhill.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *EL SGP DE LOS ESTADOS UNIDOS RELEVANCIA PARA EL ECUADOR*.
- Ministerio Federal de Alimentación. (Octubre de 2013). *Ministerio Federal de Alimentación*. Obtenido de https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/Bildarchiv/Bio-Siegel/user_upload/Dokumente/Broschueren/Bio_Siegel_span.pdf
- MONCAYO CARRERA, J. L. (3 de JULIO de 2017). *MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/K001-MCE-Fomento-al-Sector-Exportador.pdf>
- Pedrós Martínez, D., & Gutiérrez Milla, A. (2012). *ANÁLISIS DEL ENTORNO*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- PROECUADOR. (2017). *GUIA COMERCIAL ALEMANIA 2017*. Recuperado el 30 de OCTUBRE de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-alemania/>
- Reyes Arrobo, J. (2013). LA FRUTA JÍCAMA UNA ALTERNATIVA DE NUTRICIÓN Y SALUD. *Revista científica YACHANA*, 219-221.
- SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES. (11 de Julio de 2018). *Propieda Intelectual*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>

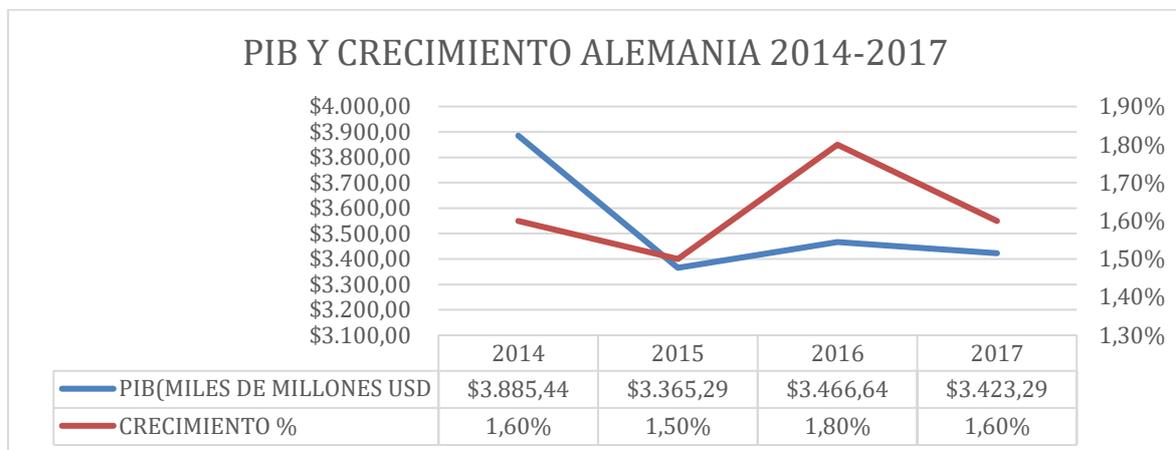
- SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR. (27 de OCTUBRE de 2017). *SICE*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/TPD/AND_EU/negotiations/ECU_joins_COL_PERR_FTA_s.pdf
- Superintendencia de Compañías. (29 de Diciembre de 2008). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- TradeMap. (2017). *TradeMap*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|200799||6|1|1|2|1|2|1|1
- Transfair Corporation. (19 de Abril de 2018). *Transfair*. Obtenido de <https://www.fairtrade-deutschland.de/was-ist-fairtrade/fairtrade-produzenten.html>
- VICEPRESIDENCIA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (27 de OCTUBRE de 2017). Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- VILLACRÉS, E. (2007). JÍCAMA RAIZ ANDINA CON PROPIEDADES NUTRACEÚTICAS. *BOLETÍN TÉCNICO* 128, 2-5.

ANEXOS

Anexo 1: Tubérculo Jícama



Anexo 2: PIB y Crecimiento Alemania



Fuente: Banco Mundial

Anexo 3: Encuesta a clientes

SURVEY ABOUT HEALTHY SNACKS

Introduction: I am a student at the Universidad de las Americas Quito and currently I am studying International Business. The following survey will be used for academic purpose and aims to conduct a market research of a potential healthy snack made from an Ecuadorian fruit ('Jicama'). Thank you for answering the following questions.

1. How do you define a snack?

Something you eat between meals breakfast, lunch, dinner

A small food you eat instead of a meal

Other (please specify) _____

2. What's aspects are important for you when you buy a snack?

Size

Brand

- Healthy Ingredients
- Package

3. How often do you buy a healthy snack (smoothies, cookies, dry fruit)?

- Once a day
- Once a week
- Several days in a week
- Once a month or two months

4. Have you consider eating more healthy snacks?

- Yes
- Maybe
- No

5. When purchasing food products, how much does health aspect matter to you?

- Very important
- Sometimes
- Not at all

6. What types of snacks food do you purchase regularly?

- Desserts
- Salty snacks
- Produce snacks
- Sweets
- Other

7. How do you normally purchase snack food?

- Grocery Stores
- Convenience Stores
- Health markets
- Online

8. Do you know the concept dry food?

- Yes

No

9. If your answer yes in the question before, do you consume dry fruits regularly?

Yes

Sometimes

Not at all

10. Are you likely to purchase any healthy snack in the following month?

Very Likely

Likely

Unlikely

Not at all

11. What social media would you like to find out about products?

Radio

TV

Social Networks

Newspaper

12. Would you like to receive the product at your home?

Yes

Maybe

No

13. Would you pay more for the product if you see the "BIO SEGEL" seal?

Yes

NO

14. How much are you willing to pay for this product?

Less than a €1

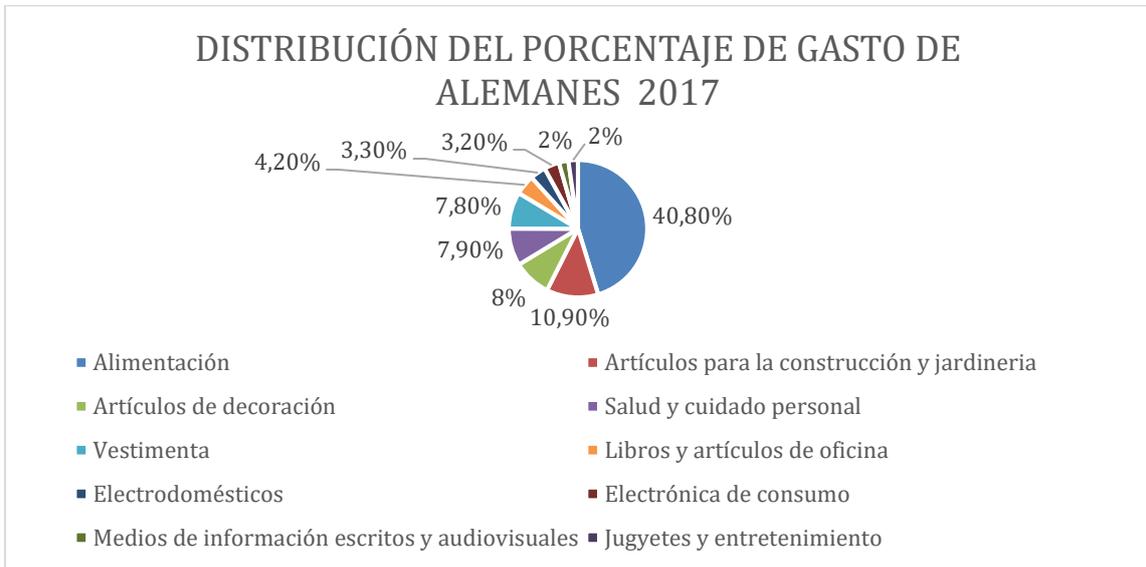
Between €1 and €1.50

Between €1.50 and €2

Between €2 and €2.50

More than €2.50

Anexo 4: Distribución ingresos en Alemania



Fuente: GFK

Anexo 5: Ficha Metodológica Experto 1

NOMBRE	<u>Katherine Galarza</u>
NACIONALIDAD	<u>Ecuatoriana</u>
PROFESIÓN	<u>Ingeniera en Alimentos</u>
EMPRESA	<u>Indufruit S.A</u>
FECHA DE ENTREVISTA	15 de enero de 2018
EXPECTATIVAS Y RECOMENDACIONES	Para realizar la entrevista se preparó con anticipación un banco de preguntas en los cuales se trató temas relacionados al proceso de deshidratación de frutas que se investigó, en el cual una vez realizado la entrevista a la experta se tuvo una mayor claridad del tema y como es beneficioso aplicar este proceso para la preservación de alimentos al igual que da un plus en el producto propuesto en este plan de negocios Como recomendación dio que siempre se lleve control de calidad en el proceso productivo para así tener un producto altamente exportable ya que este tipo de productos deshidratados tienen gran impacto en el mercado internacional

Anexo 6: Ficha Metodológica Experto 2

NOMBRE	Luis Alejandro Espinosa
NACIONALIDAD	Ecuatoriana
PROFESIÓN	Ingeniero en Comercio Exterior
EMPRESA	Area Logistica en Pfizer
FECHA DE ENTREVISTA	21 de enero de 2018
EXPECTATIVAS Y RECOMENDACIONES	<p>Para realizar la entrevista se preparó con anticipación un banco de preguntas en los cuales se trató temas relacionados a cómo está la logística en el Ecuador y teniendo expectativas de tener conocimientos en temas relacionados a la salud.</p> <p>Para esto el ingeniero dio una reseña de como ha venido creciendo la tendencia de llevar vida saludable en las personas y como a su vez el mercado de frutos secos y demás vegetales deshidratados se abierto un espacio en el consumo diario de personas ya que el como un consumidor de este tipo de productos afirmo que estos brindar unas vitaminas y nutrientes que normalmente los snacks tradicionales pierden. De la misma forma hablo sobre la logística para llegar a mercados internacionales como recomendación dio que es importante tener identificado la empresa con la que se va a negociar el envío del producto al igual que el canal de distribución a ser utilizado</p>

Anexo 7: Ficha Metodológica Potencial Cliente 1

NOMBRE	Julian Cöaster
NACIONALIDAD	Alemana
OCUPACIÓN	Deportista
FECHA DE ENTREVISTA	6 de enero 2018
LUGAR	Entrevista a través del Internet
EXPECTATIVAS Y RECOMENDACIONES	<p>Como potencial cliente al ser un deportista se le consulto un poco sobre temas que un deportista considera al momento de llevar una vida saludable, en el cual expreso que es muy común en su país el preocuparse por consumir productos orgánicos que den ciertos beneficios a la salud de la persona, al igual que hablo como es el mercado en general siempre buscan productos con empaque llamativos, precio asequible dependiendo el tipo de producto a ser comercializado, algo importante es que lleve el etiquetado de información nutricional ya que en la mente del consumidor alemán esta bien posicionado el consumo de productos orgánicos y que no sean perjudiciales para la salud.</p>

Anexo 8

NOMBRE	<u>Elizabeth Markuz</u>
NACIONALIDAD	Alemana
OCUPACIÓN	Ejecutiva
FECHA DE ENTREVISTA	17 de enero 2018
LUGAR	Entrevista a través del Internet
EXPECTATIVAS Y RECOMENDACIONES	Como potencial cliente al ser una ejecutiva en la entrevista expreso que muchas veces por el tipo de profesión que alguien lleva no logra tener una buena alimentación, la compra de un producto saludable por lo general es dos veces por semana, dentro de estos se consideran los productos orgánicos puesto que no llevan químicos que sean perjudiciales para la salud ya que es una tendencia el cuidado de la salud, el precio también si lo consideran, pero no es algo que los lleve a tomar la decisión final.

